

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 338.45

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

**на тему: «Управління економічною стійкістю промислового
підприємства в умовах нестабільного середовища»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-31мп
ПЕТРЕНКО Анастасія Сергіївна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. ЮДІНА Наталія Володимирівна _____

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

Студентка _____

Київ – 2024 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ПЕТРЕНКО АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища»,

науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від « 08 » листопада 2024 року

№ 5919-с.

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

3. Об'єкт дослідження: економічна стійкість промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність, види та складові елементи економічної стійкості підприємства;
- дослідити систему управління економічною стійкістю підприємства, її принципи та основні підходи;
- систематизувати методичні положення оцінки економічної стійкості підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

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

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати систему управління економічною стійкістю промислового підприємства;
- визначити напрями підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) підходи до розгляду економічної стійкості соціально-економічної системи макrorівня;
- 2) складові елементи економічної стійкості промислового підприємства;
- 3) послідовність етапів забезпечення економічної стійкості;
- 4) методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств;
- 5) взаємозв'язок рівня економічної стійкості підприємства та стадії кризового процесу;
- 6) матриця стратегій забезпечення економічної стійкості;
- 7) система управління економічною стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 8) схема реалізації комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 9) прогностні наслідки впровадження проекту підвищення економічної стійкості;
- 10) матриця ризиків проекту підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises» у збірнику наукових праць «Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (*фахове видання*);
- 2) Тези «Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни», участь у V Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

8. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

9. Календарний план

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

Студентка

Анастасія ПЕТРЕНКО

Науковий керівник

Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Петренко А. С. «Управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 148 сторінок, 35 таблиць, 23 рисунки, 4 додатки. Перелік посилань налічує 65 найменувань.

Промислові підприємства сьогодні працюють у мінливому середовищі, що характеризується постійними економічними, політичними, соціальними та технологічними змінами. Нестабільність, викликана зовнішніми та внутрішніми трансформаціями, актуалізує потребу в управлінні економічною стійкістю підприємств.

Особливо це важливо для українських підприємств, які змушені реагувати на виклики економічної нестабільності, зокрема спричиненої воєнними діями. Втрата стійкості може призвести до зниження конкурентоспроможності, погіршення фінансового стану та навіть банкрутства. Тому управління економічною стійкістю є критичним для стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств.

Теоретичні аспекти економічної стійкості досліджували такі вчені, як К. С. Холлінг, Й. Шумпетер, Р. Харрод, а також українські науковці М. Савченко, О. Колодізєв, В. Дергачова. Вони акцентували увагу на важливості методологій оцінки стійкості та формування механізмів управління в умовах змін. Проте більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах, таких як фінансова стабільність, адаптивність організаційних структур або інноваційна діяльність. Недостатня увага до інтеграції цих складових у комплексний підхід до управління економічною стійкістю промислових підприємств обумовила вибір теми, її мету та завдання.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри

менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України».

Метою роботи є розвиток теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, види та складові елементи економічної стійкості підприємства;
- дослідити систему управління економічною стійкістю підприємства, її принципи та основні підходи;
- систематизувати методичні положення оцінки економічної стійкості підприємства;
- провести діагностику галузевого ринку функціонування промислових підприємств у вітчизняному та світовому масштабах;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- здійснити комплексну оцінку економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- сформуванню систему управління економічною стійкістю промислового підприємства;
- визначити напрями підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – економічна стійкість промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

У магістерській дисертації використано такі методи дослідження: системний аналіз (для визначення взаємозв’язків між зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на економічну стійкість), порівняння (для

аналізу рівня стійкості через співставлення з галузевими стандартами), графічний (для візуалізації взаємозв'язків), індексний (для оцінки динаміки показників), балансовий (для аналізу фінансового стану), економіко-математичне моделювання (для прогнозування впливу чинників), експертних оцінок (для визначення ключових чинників) та узагальнення (для розробки практичних рекомендацій).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

удосконалено:

- методичний підхід до оцінки економічної стійкості промислового підприємства шляхом інтеграції показників фінансово-виробничої, кадрово-організаційної, інвестиційної, екологічної та техніко-технологічної стійкості з урахуванням впливу зовнішніх факторів нестабільності;
- механізм формування системи управління економічною стійкістю, що базується на принципах адаптивності, системності та динамічності в умовах нестабільного середовища;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну стійкість підприємства, що сприяє розробленню ефективних адаптивних стратегій управління в умовах динамічних змін середовища.

Результати дослідження, викладені у магістерській дисертації, дозволяють зробити висновок, що розроблені підходи та рекомендації мають вагомое практичне значення для промислових підприємств в умовах нестабільного середовища:

- удосконалений методичний підхід до оцінки економічної стійкості підприємства дозволяє проводити всебічну діагностику його підсистем, що сприяє своєчасному виявленню проблемних зон та розробці ефективних управлінських рішень;
- розроблений механізм формування системи управління економічною стійкістю може бути використаний для створення адаптивних стратегій,

що забезпечують стабільність функціонування підприємства у динамічному бізнес-середовищі;

- практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості підприємства, викладені в роботі, дозволяють покращити фінансово-економічні показники підприємства та знизити вплив дестабілізуючих чинників;
- запропонована система моніторингу економічної стійкості забезпечує постійний контроль за ключовими показниками діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства були представлені на розгляд керівництву ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яким визнано можливість їх практичного застосування.

Наукові результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037> (фахове видання, категорія Б).

2. Петренко А. С., Артеменко Л. П. Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ. 25 квітня. 2024. С. 95–96. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865> (тезу).

Ключові слова: економічна стійкість, управління економічною стійкістю, оцінка економічної стійкості, рівні економічної стійкості, система економічної стійкості.

ABSTRACT

Petrenko A. S. «Management of Economic Sustainability of Industrial Enterprises in an Unstable Environment» – Qualification thesis (manuscript format), comprises 148 pages, 35 tables, 23 figures, and 4 appendices. The reference list contains 65 sources.

Industrial enterprises today operate in a highly volatile environment characterized by constant economic, political, social, and technological changes. Instability caused by both external and internal transformations highlights the need for effective management of economic sustainability.

This is particularly critical for Ukrainian enterprises, which face challenges of economic instability, including those caused by military actions. Loss of economic sustainability can lead to decreased competitiveness, deteriorated financial conditions, and even bankruptcy. Therefore, managing economic sustainability is crucial for stable operations and long-term development of enterprises.

Theoretical aspects of economic sustainability have been studied by scholars such as C. S. Holling, J. Schumpeter, R. Harrod, as well as Ukrainian researchers M. Savchenko, O. Kolodiziev, and V. Derhachova. These studies emphasize the importance of developing methodologies for sustainability assessment and management mechanisms in a changing environment. However, most research focuses on individual aspects such as financial stability, adaptability of organizational structures, or innovation activities. The lack of an integrated approach to managing economic sustainability in industrial enterprises has defined the topic, aim, and objectives of this thesis.

The master's thesis was completed at the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv) as part of the research plans of the Department of Enterprise Management under the topic «Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery».

The purpose of the work is to develop theoretical foundations and practical recommendations for managing the economic sustainability of an industrial enterprise in an unstable environment.

The set goal of the research made it necessary to solve the following tasks:

- to reveal the essence, types, and components of economic sustainability of an enterprise;
- to examine the system of economic sustainability management, its principles, and key approaches;
- to systematize methodological principles for assessing economic sustainability of an enterprise;
- to diagnose the market functioning of industrial enterprises on domestic and global scales;
- to analyze the financial and economic activities of the enterprise;
- to perform a comprehensive assessment of the economic sustainability of PJSC «ArcelorMittal Kryvyi Rih»;
- to develop a system for managing economic sustainability of an industrial enterprise;
- to identify directions for improving the economic sustainability of PJSC «ArcelorMittal Kryvyi Rih»;
- to economically justify the feasibility of implementing the proposed measures.

The object of the research is the economic sustainability of an industrial enterprise in an unstable environment.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical approaches to managing the economic sustainability of an industrial enterprise in an unstable environment.

In the master's thesis, the author used such research methods as: systems analysis (to identify relationships between external and internal factors affecting economic sustainability), abstract-logical (to form theoretical foundations for managing economic sustainability), comparison (to analyze sustainability levels

through benchmarking), graphical (to visualize relationships), index method (to assess the dynamics of sustainability indicators), balance method (to analyze financial condition), economic-mathematical modeling (to predict the impact of factors), expert evaluations (to identify key factors), and generalization (to develop practical recommendations).

The scientific novelty of the research is as follows:

improved:

- the methodological approach to assessing the economic sustainability of an industrial enterprise by integrating financial, production, and organizational sustainability indicators considering external instability factors;
- the mechanism for forming a system of economic sustainability management based on the principles of adaptability, systemicity, and dynamism in an unstable environment.

received further development:

- theoretical propositions regarding the influence of external and internal factors on economic sustainability, contributing to the development of effective adaptive management strategies in a dynamic environment.

The results of the research presented in the master's thesis allow us to draw the following conclusions:

- the improved methodological approach for assessing economic sustainability allows for comprehensive diagnostics of enterprise subsystems, timely identification of problem areas, and effective management solutions;
- the developed mechanism for forming an economic sustainability management system can be used to create adaptive strategies that ensure stable enterprise operation in a dynamic business environment;
- practical recommendations for enhancing economic sustainability improve financial and economic indicators while mitigating destabilizing factors;
- the proposed monitoring system ensures continuous control over key performance indicators, enabling prompt responses to changes in internal and external environments.

The developed recommendations and proposals for improving the economic sustainability management system were submitted to the management of PJSC «ArcelorMittal Kryvyi Rih», which acknowledged their practical applicability.

The results of the research were published in the following scientific works:

1. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037>
2. Petrenko A. S., Artemenko L. P. Modern challenges of the metallurgical industry in the conditions of war. *Business, Innovations, Management: Problems and Prospects*. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, Kyiv, April 25, 2024. P. 95–96. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865>

Keywords: economic stability, management of economic stability, assessment of economic stability, levels of economic stability, system of economic stability.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	19
1.1 Сутність, види та складові елементи економічної стійкості підприємства	19
1.2 Система управління економічною стійкістю підприємства, її принципи та основні підходи	28
1.3 Методичні положення оцінки економічної стійкості підприємства	39
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	54
2.1 Діагностика галузевого ринку функціонування підприємства у вітчизняному та світовому масштабах	54
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	65
2.3 Комплексна оцінка економічної стійкості підприємства	78
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ..	92
3.1 Формування системи управління економічною стійкістю промислового підприємства	92
3.2 Напрями підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	102
3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	112
Висновки до розділу 3	127
ВИСНОВКИ	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	134
ДОДАТКИ	143

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови діяльності бізнес-одиниць характеризуються надзвичайно високим рівнем мінливості. Середовище функціонування промислових підприємств відзначається постійними змінами в економічних, політичних, технологічних, правових та інших аспектах. Перманентна нестабільність, викликана як внутрішніми так і зовнішніми трансформаціями, актуалізує питання управління економічною стійкістю суб'єктів господарювання з метою її забезпечення.

Особливої значимості дослідження набуває у вітчизняних реаліях. Українські підприємства змушені реагувати на виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, зокрема, спричиненою воєнними діями. Втрата економічної стійкості може призвести до зниження конкурентоспроможності, скорочення виробничого потенціалу, погіршення фінансового стану підприємства і навіть до його банкрутства. Саме тому управління економічною стійкістю є критично важливим для забезпечення не лише стабільного функціонування підприємства, а й його розвитку в довгостроковій перспективі.

Дослідженням теоретичних аспектів економічної стійкості займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені. Зокрема, поняття стійкості як здатності системи зберігати рівновагу або адаптуватися до змін розглядали К. С. Холлінг, Й. Шумпетер, Р. Харрод, а також такі українські науковці, як М. Савченко, О. Колодізев, В. Дергачова. Їхні роботи акцентують увагу на важливості розробки методологій для оцінки стійкості та формування механізмів управління в умовах змінного середовища.

Однак значна частина наукових досліджень зосереджена на окремих аспектах управління економічною стійкістю, таких як фінансова стабільність, адаптивність організаційних структур або інноваційна діяльність. Водночас залишаються недостатньо вивченими питання інтеграції цих складових у комплексний підхід до управління економічною стійкістю промислових

підприємств. Недостатня увага до комплексності підходу в управлінні економічною стійкістю обумовила вибір теми дослідження, її мету та завдання.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України».

Метою роботи є розвиток теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність, види та складові елементи економічної стійкості підприємства;
- дослідити систему управління економічною стійкістю підприємства, її принципи та основні підходи;
- систематизувати методичні положення оцінки економічної стійкості підприємства;
- провести діагностику галузевого ринку функціонування промислових підприємств у вітчизняному та світовому масштабах;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити комплексну оцінку економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- сформувати систему управління економічною стійкістю промислового підприємства;
- визначити напрями підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є економічна стійкість промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

У магістерській дисертації використано такі **методи дослідження**: системний аналіз (для визначення взаємозв'язків між зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають на економічну стійкість підприємства), порівняння (для аналізу рівня економічної стійкості підприємства через співставлення його показників із галузевими стандартами та конкурентами), графічний (для візуалізації динаміки змін показників економічної стійкості підприємства та для відображення структурних взаємозв'язків), індексний (для оцінювання динаміки показників економічної стійкості у часовому вимірі), балансовий (для аналізу фінансового стану підприємства та оцінки його фінансової стійкості), економіко-математичне моделювання (для оцінки впливу різних факторів на економічну стійкість підприємства та прогнозування її рівня), експертних оцінок (для ідентифікації ключових чинників, що впливають на економічну стійкість підприємства, та для розробки пропозицій щодо її підвищення), узагальнення (для формулювання практичних рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи управління економічною стійкістю).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

удосконалено:

- методичний підхід до оцінки економічної стійкості промислового підприємства шляхом інтеграції показників фінансово-виробничої, кадрово-організаційної, інвестиційної, екологічної та техніко-технологічної стійкості з урахуванням впливу зовнішніх факторів нестабільності;

- механізм формування системи управління економічною стійкістю, що базується на принципах адаптивності, системності та динамічності в умовах нестабільного середовища;

набуло подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну стійкість підприємства, що сприяє розробленню ефективних адаптивних стратегій управління в умовах динамічних змін середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, викладені у магістерській дисертації, дозволяють зробити висновок, що розроблені підходи та рекомендації мають вагоме практичне значення для промислових підприємств в умовах нестабільного середовища:

- удосконалений методичний підхід до оцінки економічної стійкості підприємства дозволяє проводити всебічну діагностику його підсистем, що сприяє своєчасному виявленню проблемних зон та розробці ефективних управлінських рішень;
- розроблений механізм формування системи управління економічною стійкістю може бути використаний для створення адаптивних стратегій, що забезпечують стабільність функціонування підприємства у динамічному бізнес-середовищі;
- практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості підприємства, викладені в роботі, дозволяють покращити фінансово-економічні показники підприємства та знизити вплив дестабілізуючих чинників;
- запропонована система моніторингу економічної стійкості забезпечує постійний контроль за ключовими показниками діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління економічною стійкістю підприємства були представлені на розгляд

керівництву ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яким визнано можливість їх практичного застосування.

Апробація результатів роботи. Наукові результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037> (фахове видання, категорія Б).
2. Петренко А. С., Артеменко Л. П. Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ. 25 квітня. 2024. С. 95–96. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865> (тези).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність, види та складові елементи економічної стійкості підприємства

Однією з характерних рис підприємницької діяльності є її ризиковість, що обумовлено постійною високою невизначеністю зовнішнього середовища, яка неминуче здійснює вплив на кожного суб'єкта економічних відносин. З огляду на це, науковці і практики невпинно досліджують питання прогнозування, оцінки ймовірності настання, впливу та шляхів захисту і відновлення після можливого ефекту дестабілізуючих факторів. Адже людська природа полягає в бажанні досягнення і збереження сталості та контрольованості стану речей.

Основною ціллю комерційного підприємства з точки зору власника є отримання прибутку. З точки зору фінансового директора найбажанішим результатом є постійне помірне зростання прибутку, природними темпами. Така ситуація яскраво репрезентує вічну проблему «агента-принципала», коли власники бізнесу прагнуть отримувати дивіденди з метою особистого споживання, а, натомість, топ-менеджмент надає перевагу на користь реінвестування прибутку в подальший розвиток бізнес-одиниці. Це обґрунтовує актуальність дослідження підходів до трактування поняття «стійкість» (табл.1.1).

Деякі джерела свідчать, що одним з початкових різновидів тлумачень стійкості було «здатність системи зберігати усталений стан або відновлювати його, а також переходити до нового стану, після усунення дії фактора, що вивів її з цього стану» і застосовувалося воно, як правило, в природничих науках [1]

. Інші зазначають, що першість в застосуванні цієї категорії належить вченим-механікам [2]. Однак, внаслідок динамічності середовища, що підвищувала ризик настання кризових явищ, використання категорії «стійкість» відносно економічних систем стало необхідністю.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стійкість»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах	Стійкість – це властивість бути стабільним, постійним; сталість [3]	Сталість, постійність
Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М.	Стійкість системи – здатність системи повертатися до стану рівноваги після виведення її з цього стану [4]	Рівновага
К. С. Холлінг	Стійкість являє собою здатність до адаптації в умовах, що змінюються, перехід у новий стан рівноваги, еластичність [5]	Адаптація

Джерело: систематизовано авторкою узагальнюючи [3-5]

Аналізуючи трактування категорії «стійкість», можна дійти висновку, що специфіка визначення залежить від сфери науки, в якій вона застосовується. Загалом виділяється три ключові підходи до визначення сутності стійкості [2]:

- лінгвістичний, відповідно до якого стійкість фактично ототожнюється зі сталістю (постійністю);
- фізичний, згідно з яким стійкість розглядається як рівновага, тобто здатність системи зберігати свій стан;
- управлінський, в межах якого стійкість виражається через адаптивність в змінних умовах.

В контексті дослідження стійкості підприємства, як суб'єкта господарської діяльності, що є відкритою економічною системою, яка постійно знаходиться під впливом зовнішніх факторів найбільш вдалим вважаємо управлінський підхід до тлумачення досліджуваної категорії.

Подібно до «стійкості», категорія «економічна стійкість» є доволі багатогранною і може бути застосована на різних рівнях економіки. На

макрорівні, як зазначає Савченко М., в економічній науці існує чотири основні підходи до визначення досліджуваного поняття (рис.1.1).

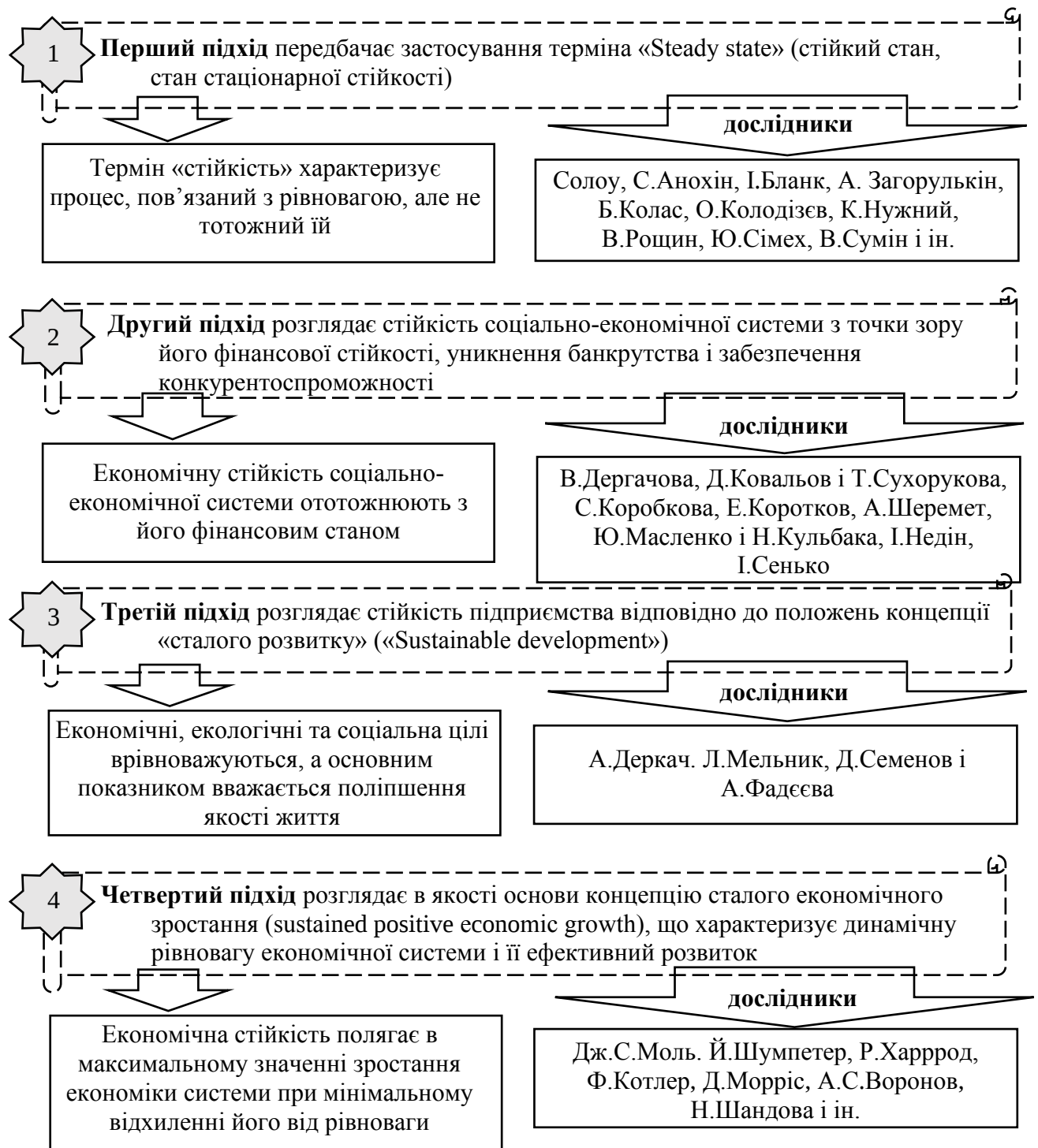


Рисунок 1.1 – Підходи до розгляду економічної стійкості соціально-економічної системи макрорівня

Джерело: [6]

Зважаючи на такі характеристики економічної стійкості як динамічність, системність, інтегральність та комплексність, найбільш всеохоплюючим

вважаємо четвертий підхід, в рамках якого основою при розгляді даного поняття виступає концепція сталого економічного зростання.

Досліджуючи поняття «економічна стійкість» на макроекономічному рівні, варто розуміти як здатність національної економіки утримувати постійний контрольований позитивний приріст, разом з тим зберігаючи макроекономічну рівновагу та високий рівень адаптивності до різноманітних змін і впливів.

Аналогічно не існує в економічній літературі єдиного визначення категорії «економічна стійкість» на мікроекономічному рівні. Тому доцільно дослідити трактування різних науковців, що акумульовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Колодізєв О. М., Нужний К. М.	Економічна стійкість підприємства – це стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан відкритої соціально-економічної системи (підприємство), після того як мало місце виведення із цього стану зовнішніми й внутрішніми обурюючими впливами за рахунок ефективного використання усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) з подальшою спроможністю забезпечувати оптимальний процес їх поповнення [7].
Сімех Ю. А.	Економічна стійкість – це потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь [8].
Матушевська О.	Економічна стійкість підприємства – це якісна характеристика господарюючого суб'єкта, що визначає спроможність системи реагувати через механізми адаптації, опору та уникнення щодо негативних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ із метою збереження збалансованого процесу функціонування [9].
Камаєв В. Д.	Економічна стійкість – це стабільність отримання організацією доходів від продажів [10].
Ареф'єва О. В., Городянська Д. М.	Економічна стійкість – це сукупність взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових, які забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) і збалансований процес функціонування [11].
Ткаченко С. М.	Економічна стійкість – це здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних впливів збурення [12].
Салькова І. Ю., Санцевич В. О.	Економічна стійкість – це комплексне поняття, що пов'язане зі здатністю зберігати цілісність та рівновагу в умовах негативних та позитивних впливів різноманітних

	внутрішніх і зовнішніх факторів завдяки ефективному використанню ресурсів підприємства [13].
Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М.	Економічна стійкість підприємства – це стабільний стан системи, який включає рівновагу між усіма складовими частинами підсистеми, а саме сировиною, виробництвом, фінансами, управлінням, маркетингом, інвестиціями, такий, що забезпечує стабільний розвиток та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань [14].

Джерело: систематизовано авторкою узагальнюючи [7–14]

Аналіз наведених дефініцій категорії економічна стійкість дозволяє виділити декілька основних підходів, зокрема:

- економічна стійкість як фінансова стійкість суб'єкта господарювання;
- економічна стійкість як стан економічної рівноваги;
- економічна стійкість як здатність: зберігати стан економічної рівноваги або, в разі виходу з нього, швидко повернутися; забезпечити стійкий розвиток системи.

Кожен з зазначених підходів має свої переваги та недоліки. Так, підхід, що ототожнює економічну стійкість з фінансовою, значно спрощує розуміння та оцінювання, оскільки фактично виключає всі інші складові елементи економічної стійкості, зосереджуючись лише на одній з них. Прирівнення економічної стійкості до економічної рівноваги є корисним для оцінки короткострокового (поточного) стану підприємства, де економічна рівновага по суті виступає індикатором економічної стійкості. Однак, таке зіставлення зазначених понять в довгостроковій перспективі може призвести до недооцінки важливих трендів і потенційних ризиків. Підхід, що розглядає економічну стійкість як здатність підтримувати достатній рівень економічних показників для стабільного функціонування та подальшого розвитку економічної системи вважаємо найбільш коректним та всеохоплюючим.

При подальшому дослідженні економічної стійкості одиниці системи мікрорівня (підприємства) трактуватимемо цю категорію як широке комплексне поняття, що являє собою здатність в довгостроковій перспективі забезпечувати ефективне безперебійне функціонування підприємства та утримувати такий стан його матеріально-технічних, трудових та інших

ресурсів, що здатен забезпечити подальший стійкий розвиток, не залежно від впливу різного роду факторів.

В економічній літературі існує безліч класифікацій видів економічної стійкості, кожен автор пропонує свою кваліфікаційну ознаку. Наприклад, Швиданенко Г.О. та Олексюк О.І. розглядають статичну і динамічну стійкість підприємств [15]. Статичний підхід розглядає підприємство за умов відсутності розвитку, в перманентному стані рівноваги його складових елементів. На противагу такому підходу динамічний зосереджує увагу саме на дослідженні суб'єкта економічних відносин в процесі переходу від одного стану до іншого, що характеризується модифікацією окремих складових елементів його системи, їх співвідношення.

Муренко Т.О. класифікує економічну стійкість підприємства залежно від факторів, які на неї впливають [1]:

- внутрішня – загальний фінансовий стан, який дозволяє досягати стабільно високого результату діяльності підприємства, при цьому основний принцип полягає в активному реагуванні на зміну внутрішніх та зовнішніх факторів;
- зовнішня – стабільність економічного середовища, що передбачає функціонування підприємства в умовах відповідної системи управління національної економіки країни;
- загальна (цінова) – позитивне сальдо руху грошових потоків підприємства (надходження перевищують витрати).

Існує підхід до розмежування видів економічної стійкості на першого та другого роду авторства Коцюби О. С. [16]. Науковець визначає економічну стійкість першого роду через здатність підприємства до принципового збереження «на основі будь-якого допустимого варіанта реалізації свого функціонального призначення» [16]. Тоді як економічна стійкість другого роду передбачає збереження підприємством себе «за цільового рівня внутрішнього стану і ринкової позиції» [16].

Рудич О. О. класифікаційною ознакою розглядає види діяльності щодо бухгалтерського обліку на підприємстві і, відповідно до них, виділяє стійкість операційної діяльності (операційну стійкість); стійкість фінансової діяльності (фінансову стійкість); стійкість інвестиційної діяльності (інвестиційну стійкість) [17].

Етапи життєвого циклу підприємства були взяті за основу класифікації економічної стійкості Кроленко С. М. [18]. Такий підхід дозволив розподілити економічну стійкість підприємства на потенційну стійкість на момент створення і надбану стійкість за період функціонування.

Розглянувши і проаналізувавши наявні в економічній літературі класифікації видів економічної стійкості підприємства, доцільно розробити більш повну, всеохоплюючу типізацію з визначенням сутності кожного виду стійкості (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація видів економічної стійкості підприємства

Класифікаційна ознака	Вид економічної стійкості	Сутність виду економічної стійкості
1	2	3
Залежно від факторів впливу	1. Внутрішня	Здатність ефективно використовувати наявні ресурси та налаштувати бізнес-процеси не зважаючи на вплив, що спричинений змінами параметрів внутрішнього середовища
	2. Зовнішня	Здатність безперебійно провадити свою діяльність, забезпечуючи постійний стійкий розвиток підприємства, адаптуючись до змін параметрів зовнішнього середовища
	3. Загальна	Інтегральний показник оцінки внутрішньої та зовнішньої економічної стійкості
Залежно від виду діяльності	1. Операційна	Здатність забезпечити стійку і прибуткову основну (операційну) діяльність підприємства
	2. Інвестиційна	Здатність забезпечити стійку і прибуткову інвестиційну діяльність підприємства
	3. Фінансова	Здатність забезпечити стійку і прибуткову фінансову діяльність підприємства
	1. Поточна	Відображає поточний стан

Залежно від періоду оцінки	2. Пер-спективна	2.1.Коротко-строкова	Відображає прогноз на майбутній період (короткострокова – до 1 року, довгострокова – понад рік)
		2.2.Довго-строкова	
	3. Ретроспективна		Відображає аналіз попередніх періодів
За рівнем контрольованості	1. Контрольована		Забезпечення стабільності підприємства шляхом активного втручання
	2. Неконтрольована		Забезпечення стабільності підприємства без додаткових зусиль (випадково або природньо)
За рівнем здатності до адаптації	1. Абсолютна		Здатність швидко та без значних втрат адаптуватися до будь-яких змін і викликів в усіх аспектах
	2. Достатня		Здатність адаптуватися до кризових умов, стабілізувати показники своєї діяльності протягом короткого періоду часу
	3. Нестійка		Нездатність адаптуватися до кризових умов, значне падіння рівня прибутковості
	4. Кризова		Нездатність адаптуватися до кризових умов, збитковість діяльності
Залежно від ресурсів	1. Матеріальна		Здатність забезпечувати належний рівень матеріально-технічної бази та сировини, стабільність виробничих процесів, ефективність виробничих потужностей
	2. Фінансова		Здатність забезпечувати ефективний розподіл, використання і контроль фінансових ресурсів
	3. Кадрова		Здатність забезпечувати високу продуктивність праці та рівень залученості трудових ресурсів
	4. Інформаційна		Здатність забезпечувати наявність, ефективне використання та високу захищеність інформаційних ресурсів

(розроблено авторкою)

Складність досягнення економічної стійкості промисловим підприємством обумовлена значною кількістю підсистем, які мають прямий або опосередкований вплив на неї. Сьогодні вчені не дійшли одностайної згоди щодо їх кількості, тому кожен науковець виділяє різні елементи, часто, не беручи до уваги інші. Досліджуючи дане питання, нами було виявлено доцільність умовного розподілу елементів економічної стійкості підприємства на дві основні групи – внутрішню і зовнішню. Внутрішні складові охоплюють ті підсистеми економічної стійкості підприємства, що безпосередньо пов'язані

з внутрішнім устроєм та наявними ресурсами (сировинна, управлінська стійкість тощо). Вони фактично відображають потенціал підприємства досягти стійкості через управління активами, бізнес-процесами та персоналом. Щодо групи зовнішніх складових, то вони охоплюють фактори зовнішнього бізнес-середовища, які впливають на стійкість підприємства, але, при цьому, знаходяться поза зоною його безпосереднього контролю. Повний перелік елементів економічної стійкості промислового підприємства представлений на рис.1.2.

Внутрішні складові:	Зовнішні складові:
– фінансова стійкість – виробнича стійкість – сировинна стійкість – комерційна стійкість – кадрова стійкість – організаційна стійкість – маркетингова стійкість – управлінська стійкість – інвестиційна стійкість – екологічна стійкість – техніко-технологічна стійкість	– ринкова стійкість – інформаційна стійкість – комунікаційна стійкість – зовнішні зв'язки

Рисунок 1.2 – Складові елементи економічної стійкості промислового підприємства

(розроблено авторкою)

Таким чином, стійкість підприємства є комплексним поняттям, що охоплює ряд внутрішніх та зовнішніх аспектів. Внутрішні складові визначають, наскільки добре підприємство здатне самостійно управляти своїми ресурсами та процесами для підтримання ефективності та рентабельності, тоді як зовнішні складові підкреслюють важливість здатності підприємства реагувати на виклики та можливості, які існують у його великому бізнес-середовищі. Обидві групи складових взаємодіють та взаємозалежні, сприяючи зміцненню загальної стійкості підприємства.

1.2 Система управління економічною стійкістю підприємства, її принципи та основні підходи

Складність управління підприємством, як відкритою економічною системою, полягає насамперед у постійності і безперервності цього процесу. Це означає, що не існує визначеного алгоритму дій, виконавши який, власник бізнес-одиниці досягає для останньої рівноважного, стійкого стану, після чого його основною роботою стає «збирання врожаю» (прибутку). В реальності, після досягнення економічної стійкості, підприємство, і, зокрема, його менеджери, стикаються з новими викликами і загрозами, які виникають в бізнес-середовищі.

Тому, економічна стійкість являє собою не перманентний стан, а динамічний процес, що триває доти, доки суб'єкт господарювання веде свою підприємницьку діяльність. Досить часто економісти використовують як приклад канатоходця, який може зберігати рівновагу лише під час руху, а тільки-но він зупиниться – впаде. Аналогічна ситуація відбувається і в управлінні організацією. Балансу і рівноваги неможливо досягти – можна лише балансувати, урівноважувати. В свою чергу, поняття економічна стійкість описує здатність окремого суб'єкта економічної діяльності «балансувати» всупереч різноманітним факторам.

Вищевикладений стан речей актуалізує питання формування системи управління економічною стійкістю підприємства, яка має базуватись на певних принципах (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Принципи системи управління економічною стійкістю підприємства

Принцип	Сутність
1	2
Комплексного планування	Полягає в необхідності комплексної оцінки впливу при плануванні управлінського рішення на функціонування підприємства та рівень кожної зі складових його економічної стійкості (фінансової, виробничої, сировинної, кадрової тощо)
Ефективності	Передбачає оцінку ступеня ефективності підтримки певного рівня показників діяльності підприємства та забезпечення

	оптимального співвідношення між використанням ресурсів та отримуваним ефектом
Поєднання стратегічних і тактичних цілей	Ґрунтується на тому, що в довгостроковому періоді досягнення економічної стійкості не є самоціллю, а скоріше інструментом переходу у новий, більш стійкий, стан. Однак тактичною ціллю є підтримка поточного рівноважного стану вище певного рівня.
Реалістичності	Вимагає від індикаторів оцінки стійкості підприємства реального відображення сутності і впливу визначених процесів на діяльність підприємства
Узгодженості	Передбачає націленість на реалізацію основної мети всіх елементів системи управління економічною стійкістю та їх конкретизацію через систему функціональних цілей
Адаптивності	Полягає в здатності забезпечити швидко і з мінімальними втратами реакцію на зміни як в зовнішньому так і у внутрішньому середовищі шляхом пристосування або нейтралізації впливу негативних наслідків
Контрольованості	Вимагає ведення постійного моніторингу за процесом реалізації визначених змін і рішень
Системності	Передбачає розуміння економічної стійкості підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів єдиної системи
Цілісності	Вимагає розглядати економічну стійкість як єдине ціле і одночасно – як одну з підсистем у системі функціонування підприємства
Структурованості	Передбачає аналіз елементів та взаємозв'язків системи економічної стійкості в межах організаційної структури підприємства
Динамічності	Полягає в необхідності забезпечення економічної стійкості в постійно змінюваних ринкових умовах впродовж усього періоду функціонування підприємства
Пропорційності	Вимагає визначення питомої ваги впливу кожного окремого елемента системи економічної стійкості при розрахунку рівня економічної стійкості підприємства
Варіативності рішень (альтернативності)	Вказує на існування великої кількості різних варіантів досягнення цілі, необхідність оцінки і обрання з цієї сукупності кращих альтернатив та кінцевий вибір оптимального рішення
Прозорості	Гарантує врахування інтересів та передбачає доведення до відома цілей і завдань всіх учасників, що забезпечують реалізацію управлінського процесу
Інформаційної забезпеченості	Передбачає наявність єдиного інформаційного простору
Інтегрованості	Полягає в одночасному функціонуванні всієї сукупності складових економічної стійкості підприємства
Наукової обґрунтованості	Полягає у відповідності застосовуваних практик фундаментальним економічним положенням, законам та закономірностям; передбачає використання сучасних та найбільш релевантних інструментів та методичних підходів у процесі управління економічною стійкістю підприємства
Самоорганізації	Полягає в здатності системи управління економічною стійкістю самостійно зменшувати негативні відхилення
Безперервності	Передбачає постійний моніторинг, оцінку і контроль за всіма процесами, що мають місце в організації

Випереджального відображення	Полягає в побудові прогнозів щодо ймовірності настання тих чи інших подій, а також визначення стану системи, до якого ці події можуть призвести, на основі несприятливих/кризових явищ, що були раніше нейтралізовані
Збалансованості	Передбачає розрахунок потенційного впливу кожної альтернативи на показник не лише економічного розвитку, але і соціального
Позитивного розвитку	Вимагає розробки та реалізації стратегічного плану дій, основною ціллю якого є досягнення підприємством визначеної, контрольованої, позитивної динаміки приростів значень показників

Джерело: систематизовано авторкою узагальнюючи [19–23]

Система управління економічною стійкістю підприємства має не лише відповідати вищевикладеним принципам, а й виконувати завдання, зокрема [20; 23]:

- забезпечувати постійний аналіз фінансового стану та економічного потенціалу підприємства;
- оцінювати ступінь залежності підприємства від факторів впливу зовнішнього середовища;
- заздалегідь прогнозувати потенційні причини можливої втрати стійкості;
- забезпечувати спроможність підприємства протистояти дії дестабілізуючих факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- виявляти ефективні інструменти та розробляти механізм нівелювання загроз і підтримки стійкого функціонування підприємства;
- проводити моніторинг загроз економічній стійкості підприємства;
- забезпечувати постійне удосконалення інструментів, механізму та шляхів забезпечення економічної стійкості підприємства.

Копьонкіна В. Д. [24] вважає одним із основних завдань забезпечення економічної стійкості підприємства «виявлення всього спектра загроз», апелюючи до умов економічної дестабілізації, в яких перебуває Україна. І хоча стаття, в якій зафіксована ця думка, була надрукований більше восьми років тому, в поточному періоді воєнного стану зазначене твердження як ніколи

актуальне. З початком повномасштабного вторгнення вітчизняні компанії зазнавали і зазнають руйнувань, банкрутств, збитковості, нестачі електроенергії, логістичних проблем, релокації, нестачі кваліфікованих кадрів і т.д. Велика кількість промислових підприємств відчули потребу у формуванні системи управління економічною стійкістю.

Управління економічною стійкістю підприємства є циклічним процесом, який, з огляду на вищезазначені завдання системи управління економічною стійкістю, можна поділити на п'ять основних етапів (рис.1.3).

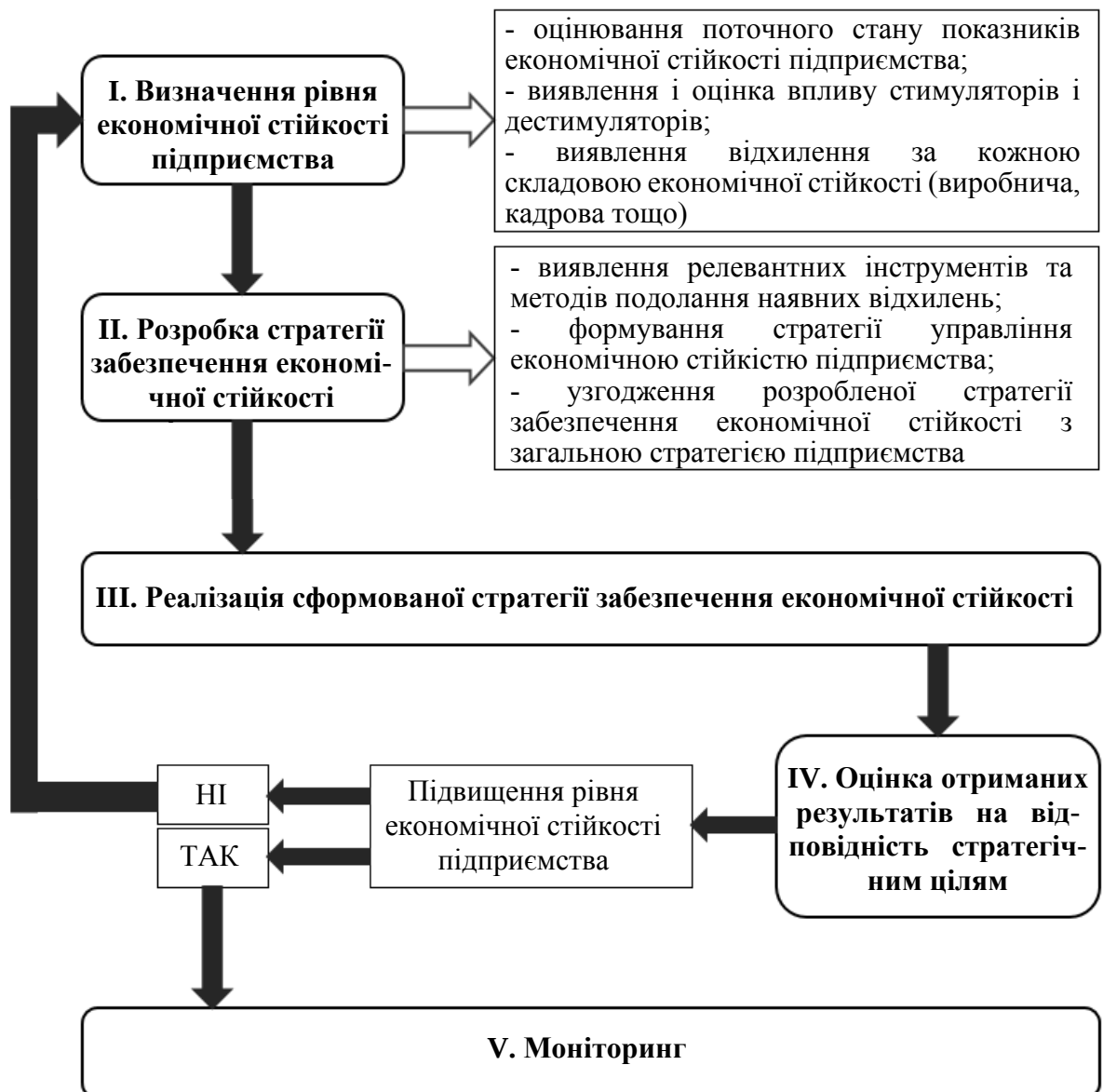


Рисунок 1.3 – Послідовність етапів процесу забезпечення економічної стійкості підприємства

(розроблено авторкою)

Одним з принципів системи управління економічною стійкістю підприємства є ефективність, досягнення якої залежить від кількох аспектів:

- організація управління економічною стійкістю на підприємстві;
- якість реалізації заходів стратегії з управління економічною стійкістю;
- відповідність інструментів, методів та засобів управління економічною стійкістю підприємства.

Дослідження економічної літератури дають змогу дійти висновків про існування чотирьох основних підходів до управління економічною стійкістю: функціонального, системного, ситуаційного та процесного (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до управління економічною стійкістю підприємства

Назва підходу	Сутність	Переваги	Недоліки
Функціональний підхід	Управління економічною стійкістю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль). Ці функції є базою для організації управлінських процесів і створення структур управління, що забезпечують ефективну діяльність підприємства. Функціональний підхід розділяє управління на окремі функціональні зони, кожна з яких має свою відповідальність.	Забезпечує створення організаційно-економічних умов, що сприяють ефективній діяльності підприємства через виконання функцій управління. Дозволяє чітко розподілити управлінські завдання між підрозділами, що полегшує координацію та контроль виконання функцій. Забезпечує безперервність виконання загальних функцій управління та дозволяє керівництву сконцентруватися на стратегічних цілях.	Обмеженість використання лише основних функцій управління може бути недостатньою для підприємств, що перебувають у процесі постійного розвитку. Конфлікти за ресурси між функціональними підрозділами можуть призводити до неефективної роботи. Відсутність єдиних показників ефективності для оцінки роботи підрозділів. Використання лише внутрішніх функцій управління без достатньої уваги до зовнішніх чинників може обмежувати адаптивність підприємства.

Системний підхід	Розглядає підприємство як складну систему, де всі елементи взаємопов'язані. Економічна стійкість досягається через оптимізацію співвідношень між елементами системи та побудову стійких структурних зв'язків між ними. Основна мета – забезпечити узгодженість взаємодії між всіма складовими системи. Використовуються закони системи: закон композиції (узгодження цілей), закон пропорційності (відповідність частин цілому), закон найменших (стійкість системи залежить від стійкості найслабшої ланки), закон онтогенезу (система проходить етапи життєвого циклу), закон синергії (цілісність системи більша за суму її частин) тощо.	Гарантує всебічне розуміння проблем підприємства через інтеграцію всіх елементів системи. Дозволяє глибше аналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на економічну стійкість. Здатність досягати високої адаптивності через інтеграцію законів системного підходу. Сприяє гармонізації цілей підприємства та підпорядкуванню їх загальній меті.	Складність у реалізації через необхідність постійного аналізу кожного елемента системи та їх взаємодії. Потребує значного обсягу інформації для підтримки узгодженості елементів. Вимагає високого рівня інтеграції, що може бути важким у великих або багатопрофільних підприємствах.
Ситуаційний підхід	Управління орієнтоване на аналіз конкретних ситуацій та адаптацію управлінських рішень до умов, що змінюються. Децентралізація управління є ключовою для цього підходу, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Прийняття рішень залежить від аналізу наявної ситуації, а не лише від попередньо визначених планів. Важливим є врахування потенційних загроз та відхилень від запланованого курсу, що може поставити стійкість підприємства під загрозу.	Висока гнучкість у прийнятті рішень дозволяє швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стійкість підприємства в умовах нестабільності. Децентралізація управлінських функцій стимулює творчу активність працівників і дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Підвищує здатність підприємства реагувати на кризи або потенційні ризики.	Залежність від точності аналізу ситуації. Якщо аналіз є неповним або неправильним, прийняті рішення можуть бути неефективними. Відсутність довгострокової стратегії управління може призводити до частих змін напрямку діяльності, що може створювати хаос. Ризик втрати контролю через надмірну децентралізацію.

Процесний підхід	Управління економічною стійкістю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів. Основний фокус не на окремих функціях, а на процесах, які ведуть до досягнення стратегічних та оперативних цілей. Кожен процес є серією безперервних дій, що мають на меті досягнення певного результату. Процеси оптимізуються для забезпечення максимальної ефективності та стійкості підприємства. Даний підхід дозволяє орієнтувати управління на кінцеві результати та створювати прозорі схеми реалізації управлінських завдань.	Дозволяє вимірювати ефективність процесів у термінах доданої вартості, що дозволяє контролювати та оптимізувати ресурси. Сприяє інтеграції управлінських завдань і допомагає побудувати прозору систему управління. Підвищує ефективність горизонтальних зв'язків у підприємстві, зменшує функціональні бар'єри та покращує обмін інформацією між підрозділами. Забезпечує безперервність процесів, що орієнтовані на досягнення кінцевих цілей.	Впровадження процесного підходу вимагає значних змін у структурі організації та управлінських процесах. Може бути важким у реалізації для великих або складних підприємств. Необхідно чітко визначити пріоритетні бізнес-процеси для забезпечення економічної стійкості, що може бути складним завданням на практиці.
------------------	---	--	---

Джерело: систематизовано авторкою узагальнюючи [21; 25; 26]

Критичний аналіз та оцінка сильних і слабких сторін зазначених методичних підходів до управління економічною стійкістю підприємств вказує на доцільність виділення інтегрованого системно-адаптивного підходу, який базується на перевагах розглянутих підходів [21]. Його основною метою є узгодження елементів системи економічної стійкості підприємства з одночасним використанням принципів адаптивного управління. Використання останніх дає можливість швидко реагувати на зміни, завдяки чому підхід є гнучким і більш ефективним. Загалом, поєднання двох або більше підходів стало невід'ємним аспектом сучасної управлінської науки.

Крім того, С. В. Козловський та Г. Ф. Мазур [27] описують інтеграційний підхід, що розглядає економічну стійкість як сукупність економічних систем мікро-, мезо- та макrorівнів. Такий підхід передбачає

дослідження економічних процесів з огляду на сучасні економічні системи, що складаються з кількох рівнів: держави, регіонів, галузей, підприємств. Сучасні економічні системи можна охарактеризувати як багаторівневі, багатфакторні та відкриті, що проявляється у їхній цілісності, передбачуваності, цілеспрямованості та здатності до самоорганізації.

Всупереч значним змінам в умовах функціонування вітчизняних підприємств, лівова частка з них залишаються достатньо інертними і не готовими швидко реагувати на виклики, що виникають в зовнішньому середовищі. Цей парадокс можна пояснити природним прагненням зберегти стабільність системи, що фактично заважає компаніям бути адаптивними. Значна частина суб'єктів господарювання мають нечітку систему повноважень і відповідальності та перевантажене керівництво, яке здебільшого виконує оперативні, а не стратегічні завдання. Часто зміни в організаційних структурах несуть суто формальний характер і не пов'язані з задоволенням реальних економічних потреб.

Для вирішення зазначених проблем пропонується [21] впроваджувати системні рішення в підходах до управління економічною стійкістю підприємств. Вони мають містити в собі стратегічне бачення та максимальну адаптацію до нових соціально-економічних умов. На практиці якість економічної системи мікрорівня визначається не стільки її елементами, скільки їх збалансованістю. Перебуваючи під впливом постійних змін необхідно коригувати не лише склад системи, але і процеси її діяльності. Іншими словами, зміна цілей компанії має підкріплюватися і супроводжуватися змінами організаційної структури, бізнес-процесів, зокрема технічного оснащення та технологій, кількості, залученості і кваліфікації кадрів, системі їх мотивації тощо.

Ефективна система управління економічною стійкістю крім внутрішніх процесів підприємства повинна також враховувати його взаємодію із зовнішнім бізнес-середовищем. Важливо фокусуватися на досягненні динамічної рівноваги. Окрім зазначеного, варто відмовитись від ієрархічних

структур на користь гнучких модульних систем, що дозволить швидше ухвалення управлінських рішень.

Ґрунтуючись на описаних переконаннях доцільно виокремити ключові вимоги до ефективної системи управління економічною стійкістю підприємства, серед них [21]:

- важливою передумовою успішного функціонування підприємства є не лише його внутрішні можливості, а також і вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- підприємства повинні використовувати ринкові механізми контролю та зосереджуватись як на внутрішніх виробничих процесах, так і на потребах ринку;
- комбінування системного та ситуаційного підходів до управління дозволить зберегти цілісність і стійкість суб'єкта економічної діяльності, разом з тим забезпечить можливість гнучко реагувати на зовнішні зміни;
- ключовим ресурсом будь-якого промислового підприємства є людський капітал, тому питання створення умов високої залученості, утримання, мотивації, постійного розвитку і навчання є надзвичайно важливими;
- необхідно переходити від строго ієрархічних структур до більш гнучких, що ґрунтуються на поєднанні постійних та тимчасових елементів (проектних команд);
- управлінська система має бути достатньо складною і водночас гнучкою, щоб відповідати змінним внутрішньому і зовнішньому середовищам;
- параметри оцінки ефективності управління мають відповідати цілям підприємства залежно від стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває.

Узагальнюючи варто зазначити, що система управління економічною стійкістю промислового підприємства повинна бути динамічною і

адаптивною, з метою забезпечення безперервного стійкого розвитку і досягнення стратегічних цілей організації, всупереч деструктивному впливу змінних факторів бізнес-середовища.

Розглянувши методичні підходи до управління рівнем економічної стійкості підприємства варто зосередити увагу на побудові стратегії, дотримання якої допоможе підтримувати стійкість в довгостроковій перспективі. Абей Френсіс [28; 29] виділяє 7 стратегій стабільності, які є основою для успішної адаптації підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища (табл.1.6). Вони дозволяють компаніям уникати надмірних ризиків, без значних змін, коли ринкова або економічна ситуація не сприяє активному розвитку. Окрім зазначеного, дотримання стратегії стійкості дозволить компанії зберегти поточні позиції та досягати помірного і стабільного зростання, що є надзвичайно важливим у періоди невизначеності.

Таблиця 1.6 – Стратегії забезпечення стійкості підприємств

Назва стратегії	Економічна сутність стратегії
Стратегія утримання (Holding Strategy)	Стратегія утримання передбачає збереження поточного рівня розвитку і утримання ринкової частки. Може бути доцільною у двох випадках: або після періоду стрімкого зростання, коли необхідно закріпити досягнуті результати перед подальшим розвитком, або при високій ринковій невизначеності.
Стратегія стабільного зростання (Stable Growth)	Передбачає уникнення значних змін та зосередження на удосконаленні вже існуючих продуктів та послуг. Стратегія орієнтована на повільне, поступове зростання через збільшення проникнення на ринок і розширення асортименту, що дозволяє уникати ризиків, пов'язаних із швидким масштабуванням.
Стратегія «збору врожаю» (Harvesting Strategy)	Передбачає максимізацію короткострокових прибутків через скорочення витрат та/або підвищення цін. Підприємство може пожертвувати ринковою часткою для збільшення прибутку. Використовується, коли основною метою є швидке отримання фінансових ресурсів для майбутніх інвестицій.
Стратегія прибутку або кінцева стратегія (Profit or Endgame Strategy)	Полягає у використанні застарілих активів/технологій для отримання прибутку на вторинних ринках (наприклад, запасні частини). Застосовується компаніями, які перед остаточним переходом на нові технології виявляють можливість заробити на застарілих технологіях або продуктах. Критичне питання: «Чи можемо ми заробити більше грошей, використовуючи ці активи або продаючи їх?» Відповідь на це запитання змінюється з часом.

Стратегія без змін (No change strategy)	Якщо в зовнішньому середовищі немає значних можливостей або загроз, або якщо в організації немає нових сильних і слабких сторін, або якщо немає нових конкурентів або загрози заміників, підприємство продовжує функціонувати за встановленими процесами, не вживаючи нових заходів.
Стратегія паузи/очікування (Pause/Process with caution strategy)	Використовується після періоду швидкого зростання або перед подальшими великими кроками для зондування реакції ринку. Дозволяє компанії консолідувати свої ресурси та оцінити зміни у зовнішньому середовищі, перш ніж рухатися вперед з великими ініціативами чи стратегіями розширення.
Стратегія прибутковості (Profit strategy)	Стратегія прибутковості спрямована на підтримку поточних прибутків шляхом скорочення інвестицій та витрат у короткостроковій перспективі. Використовується в умовах нестабільності, коли керівництво прагне тимчасово уникнути великих витрат, але при цьому зберегти прибутковість підприємства.

Джерело: складено авторкою за [28; 29]

Стратегія стабільності дозволяє підприємству забезпечити стійкість та зберегти капітал у часи невизначеності або обмежених можливостей для зростання. Водночас, стратегія стабільності виступає як платформа для подальшого виваженого розвитку, коли з'являються більш сприятливі умови на ринку.

Важливим аспектом при виборі стратегії стабільності є часове управління, яке полягає в тому, що керівництво компанії має визначити, коли краще використовувати наявні ресурси, а коли – готуватись до змін у ринкових умовах. Отже, стратегія стабільності не обов'язково свідчить про відсутність стратегічного бачення або небажання розвиватися, часто це обґрунтований вибір, який дозволяє компанії зберегти ринкові позиції і фінансову стабільність, а також надає можливість для ретельного планування майбутніх кроків.

Вибір стратегії стабільності залежить від конкретних умов ринку, ресурсів підприємства та його довгострокових цілей. Деякі стратегії підходять для невеликих підприємств, що прагнуть уникнути великих ризиків, тоді як інші можуть бути використані великими компаніями для консолідації перед подальшим розвитком. Важливо, щоб підприємства гнучко підходили до

вибору стратегії, постійно оцінюючи зовнішні умови та внутрішні можливості.

Таким чином, стратегія стабільності стає невід'ємною частиною системи управління економічною стійкістю підприємства, яка включає по-перше, прагнення до розвитку, а по-друге, розуміння важливості збереження досягнутого для забезпечення довгострокової перспективи успіху.

1.3 Методичні положення оцінки економічної стійкості підприємства

Одним з основних етапів формування і забезпечення системи управління економічною стійкістю підприємства є оцінювання рівня економічної стійкості. В економічній літературі досі не існує єдино визначеного підходу до процедури оцінювання. Запропонованих і описаних науковцями методик оцінки настільки багато, що Бірбіренко С.С. та Жаданова Ю.О. навіть провели їхню класифікацію за методами оцінки [30]:

- залежно від кількості факторів, що включає в себе модель стійкості – одно- та багатofакторні методи;
- залежно від категоризації показників, що використовують для оцінки стійкості, – методи, які базуються на використанні статичних і динамічних показників;
- залежно від виду основоположного правила оцінювання рівня економічної стійкості підприємства – методи, що базуються на аналізі часових рядів та методи, що базуються на порівнянні досягнутих значень показників з нормативними;
- залежно від кількості використовуваних у розрахунках показників – система показників, сукупність показників, комплексне оцінювання шляхом формування інтегральних показників оцінки економічної стійкості;

- залежно від основ методологічного підходу – методики, на засадах аналізу фінансового стану та ймовірності банкрутства; методики засновані на узагальнюючій показниках (системний підхід); методики на основі вагових коефіцієнтів експертних оцінок; методики, що використовують кількісні і якісні методи (комплексний підхід).

Кононова І. В. зазначає, що: «специфіка функціонування підприємства, а також різні цілі й задачі оцінки стійкості визначають багатоваріантність використовуваних систем показників. Однак в будь-якому разі обрана система показників, на нашу думку, має задовольняти певні вимоги:

- обґрунтованість їх кількісного та якісного складу;
- необхідна ступінь об'єктивності відображення окремих сторін функціонування господарюючого суб'єкта з врахуванням специфіки функціонування підприємства;
- взаємозв'язок показників;
- відсутність дублювання показників, що характеризують різні складові стійкості функціонування підприємства» [31].

Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств, запропонована Г. А. Мохонько [32], зосереджується на комплексному підході до аналізу підсистем підприємства в умовах нестабільного ринку, що розподіляє цей процес на певні етапи (рис.1.4). Важливим аспектом цієї методики є не лише виявлення поточного рівня стійкості, але й прогнозування майбутніх тенденцій для формування ефективних управлінських рішень. Підхід охоплює ключові аспекти діяльності та використовує різні аналітичні інструменти. Методика акцентує увагу на визначенні «порогових» значень показників, що допомагає ідентифікувати рівні стійкості підприємства, проте залишає простір для суб'єктивності в інтерпретації результатів.

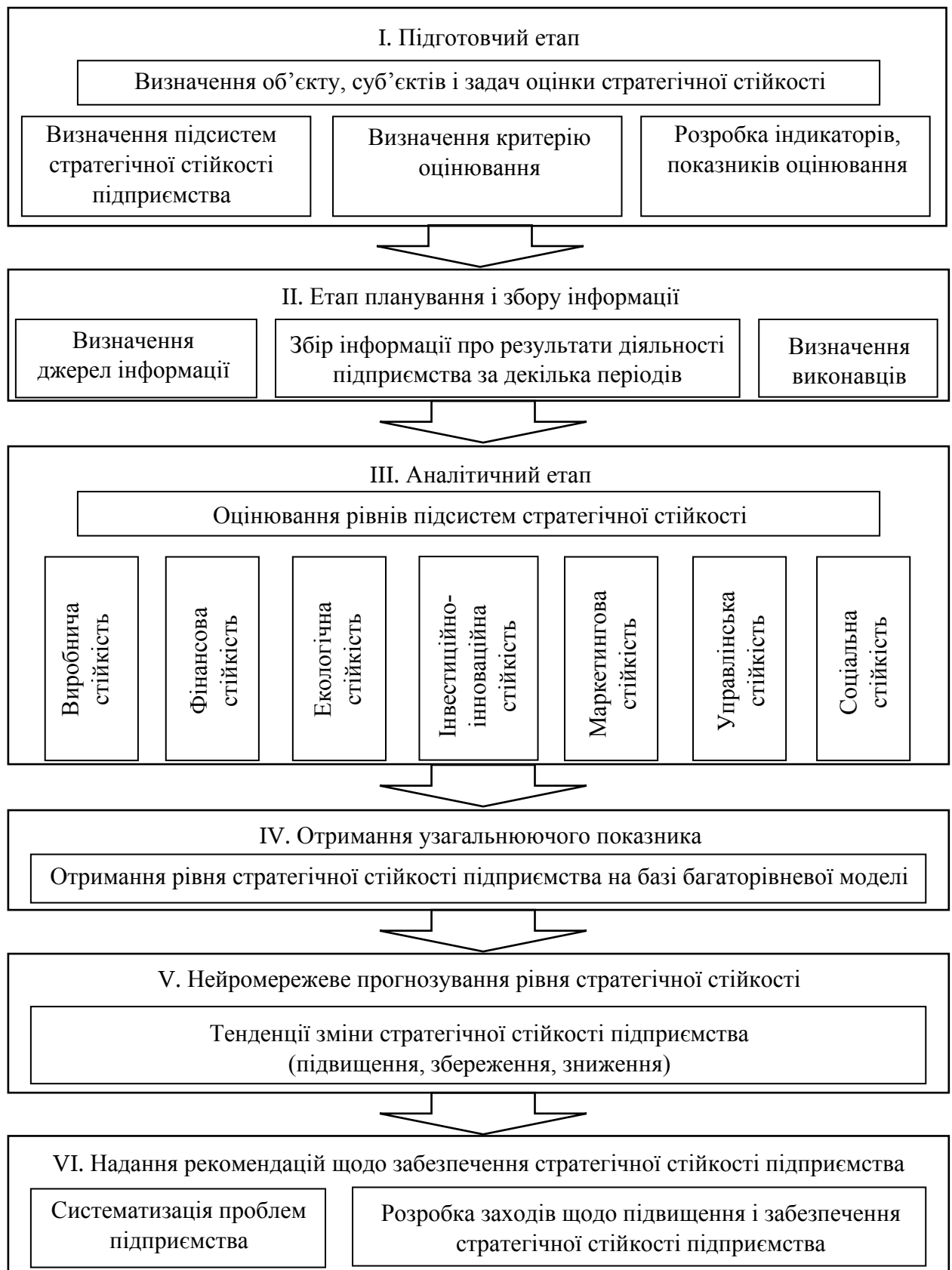


Рисунок 1.4 – Методика оцінювання стратегічної стійкості підприємств ВПГ

Джерело: [32]

Відстеження фінансової стійкості підприємства є недостатнім в умовах загальної економічної нестабільності, що підкреслює важливість комплексного підходу до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств. Оцінка економічної стійкості підприємства є важливою, оскільки охоплює аналіз стану всіх підсистем підприємства. Регулярний контролінг рівня економічної стійкості дозволяє вчасно виявити загрози, уникнути кризових ситуацій і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Економічна література містить чимало описаних вченими методичних підходів до оцінки економічної стійкості, основні з них узагальнені в табл.1.7.

Таблиця 1.7 – Підходи до оцінювання економічної стійкості підприємства

Назва підходу		Сутність	Недоліки
Оцінка фінансово-економічної стійкості підприємства		Передбачає дослідження фінансового стану підприємства та розрахунку ймовірності настання його банкрутства.	Найчастіше використовуються моделі оцінки ймовірності банкрутства американських вчених, наприклад Альтмана, які не є релевантними в умовах функціонування вітчизняних підприємств. Додатково, цих розрахунків є недостатньо при оцінці економічної стійкості підприємства.
Інтегральний підхід	Метод об'єднання різномірних показників	Підхід є більш індивідуальним, адже при розрахунку рівня економічної стійкості враховуються лише ті показники, які відповідають специфіці підприємства. Механізм розрахунку полягає у співставленні фактичних даних з даними базового періоду, також враховує ранг (вагу) кожного показника.	Складність у визначенні рангу (ваги) для великої кількості різномірних показників.
	Безранговий метод	Полягає у виділенні складових елементів економічної стійкості промислового підприємства та присвоєння кожному з них певного коефіцієнта рівня стійкості.	При формуванні інтегрального показника не враховується значимість кожної складової через відсутність вагових коефіцієнтів.
	Метод порівняння	Порівняння кожного складника економічної стійкості підприємства з	Недоліків не виявлено.

		найкращим значенням показника економічної стійкості в обраній сукупності схожих підприємств з використанням вагового коефіцієнта.	
	Метод динамічних рядів	Серед комплексу показників, що поділені на 4 групи спочатку розраховується коефіцієнт стійкості кожного показника шляхом співставлення кількості приростів (зменшень) до загальної кількості змін показника (навіть коли зміна дорівнює нулю). При розрахунку інтегрального показника економічної стійкості підприємства розраховується середнє арифметичне серед визначених раніше коефіцієнтів стійкості по кожній з груп показників.	Підхід не враховує величину змін та вагових коефіцієнтів.
	Метод ранжування	Методика передбачає вибір та розрахунок показників-індикаторів економічної стійкості та їхнє ранжування (переведення у бальну систему 3, 6, 9, 12). Інтегральний показник розраховується як середньозважена геометрична з урахуванням поправочних коефіцієнтів (частки i-го показника в інтегральному показникові).	Недоліків не виявлено.
	Матричний метод	Полягає в складанні матриці з обраними показниками, розрахунку параметрів матриці (відношення стовпця на рядок). Отримані відносні показники в нижній частині матриці використовуються як параметри оцінки економічної стійкості. Інтегральний індекс економічної стійкості підприємства розраховується як середньоарифметичне серед індексів динаміки розрахованих раніше параметрів матриці в порівнянні з попередніми періодами.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів; отриманий результат свідчить про характер стійкості підприємства, а не рівень економічної стійкості.
	Метод порогових значень	Метод полягає у розрахунку двох узагальнюючих показників по групі обраних показників: стимуляторів та дестимуляторів відповідно. Розрахунок зазначених узагальнюючих здійснюється після нормалізації приватних показників шляхом розрахунку середньої арифметичної.	Метод не враховує вагових коефіцієнтів.

Джерело: складено на основі [33]

Дослідивши різні методики оцінки економічної стійкості підприємств та врахувавши їхні недоліки нами запропоновано власний підхід [34]. При його розробці акцент зроблено на дослідженні рівня економічної стійкості

вітчизняних підприємств металургійної галузі, тож, вважаємо, що в разі оцінки суб'єктів економічної діяльності іншої галузі методика може потребувати певної адаптації, враховуючи особливості галузі провадження діяльності бізнес-одиниць, рівень економічної стійкості яких досліджується.

Отже, з метою оцінки рівня економічної стійкості, враховуючи вищезазначені складові елементи економічної стійкості промислових підприємств, варто виділити підсистеми підприємства, що є основними групами факторів впливу на економічну стійкість: фінансово-виробнича, кадрово-організаційна, інвестиційна, екологічна, техніко-технологічна.

Рівень стійкості фінансово-виробничої підсистеми підприємства оцінюється за допомогою групи показників, один з яких ймовірність банкрутства підприємства за універсальною дискримінантною моделлю, яка розраховується за наступною формулою [35, с. 78]:

$$Z = 1,5 * \frac{ГП}{З} + 1,08 * \frac{А}{З} + 10 * \frac{ЧП}{А} + 5 * \frac{ЧП}{ВР} + 0,3 * \frac{ЗЗ}{ВР} + 0,1 * \frac{ВР}{А}, \quad (1.1)$$

де ГП – грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), грн.;

З – зобов'язання, грн.;

А – активи, грн.;

ЧП – чистий прибуток, грн.;

ВР – виручка від реалізації продукції, грн.;

ЗЗ – запаси і затрати, грн.

Інтерпретація отриманих в результаті обрахунків значень відбувається за шкалою [35, с. 78]:

- $Z > 2$ – підприємство є фінансово стійким, загроза банкрутства відсутня;
- $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;
- $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства, необхідно здійснити санаційні заходи;
- $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Наступними оцінюються показники ліквідності підприємства [36]: абсолютної (1.2), критичної (1.3) та поточної (1.4).

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Еквівалент грошових коштів}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.2)$$

$$K_{\text{крит.л.}} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

$$K_{\text{пот.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.4)$$

Також оцінюється група показників, що характеризують структуру капіталу підприємства [36] (1.5-1.9).

$$K_{\text{нез.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (1.5)$$

$$K_{\text{ф.р.}} = \frac{\text{Позичений капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.6)$$

$$K_{\text{з.з.}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (1.7)$$

$$K_{\text{д.з.}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (1.8)$$

$$K_{\text{д.з.д.а.}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Необоротні активи}} \quad (1.9)$$

Наступними оцінюються показники рентабельності, а саме: рентабельність продукції [35, с. 39] (1.10) та рентабельність операційної діяльності (1.11).

$$P_{\text{рп}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} * 100\% \quad (1.10)$$

$$P_{\text{оп.д.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Надходження від операційної діяльності}} * 100\% \quad (1.11)$$

Для приведення різнорідних показників до єдиного вигляду пропонується оцінювати одночасно декілька підприємств галузі у порівнянні і за кожним показником виставляти рейтинг відносно нормативних значень та/або порівнюючи з показниками інших підприємств. Рейтинг може приймати значення в діапазоні від 0 до 5 балів, де 5 балів означає що рівень показника є в межах рекомендованих значень, 0 балів – за оцінюваним показником компанія є далекою від порогових значень та/або результатів інших підприємств відповідно. Рівень фінансово-виробничої стійкості підприємства розраховується як сума рейтингів за кожним показником з врахуванням ваги впливу фактора. За цим же принципом розраховуються рівні стійкості за іншими виділеними блоками.

Оцінка рівня кадрово-організаційної стійкості підприємства здійснюється за допомогою показників плинності кадрів (1.12) та продуктивності праці (у вартісному вираженні) (1.13).

$$ПК = \frac{\text{Кількість працівників, які пішли з компанії}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} * 100\%, \quad (1.12)$$

де середньорічна чисельність працівників – середнє арифметичне чисельності працівників на початок періоду (року) та чисельності працівників на кінець періоду (року).

$$ПП = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.13)$$

Рівень інвестиційної стійкості пропонується оцінювати шляхом розрахунку рентабельності інвестиційної діяльності за формулою:

$$P_{\text{інв.д.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Надходження від інвестиційної діяльності}} * 100\% \quad (1.14)$$

В контексті намірів України стати повноправною членкинею Європейського Союзу особливо актуальним є питання синхронізації з європейською «Green deal». Тому вважаємо дослідження рівня екологічної стійкості підприємства важливою частиною при оцінці рівня економічної стійкості для суб'єктів господарювання енергоємних галузей, зокрема металургії. Визначити рівень екологічної стійкості промислового підприємства пропонується за допомогою розрахунку співвідношення суми сплачених екологічних податків до виручки від реалізації продукції (1.15), питомого викиду CO₂ на одиницю продукції (1.16) та співвідношення суми сплачених екологічних податків до загальних операційних витрат (1.17).

$$K_{\text{ек.п/вр}} = \frac{\text{Екологічні податки сплачені}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} \quad (1.15)$$

$$\text{Питомий викид CO}_2_{\text{од.п}} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Обсяг викидів CO}_2} \quad (1.16)$$

$$K_{\text{ек.п/оп.в}} = \frac{\text{Екологічні податки сплачені}}{\text{Операційні витрати}} \quad (1.17)$$

Остання, але не менш важлива підсистема економічної стійкості промислового підприємства – техніко-технологічна. Для оцінки рівня техніко-технологічної стійкості використовуємо показники фондовіддачі (1.18), рентабельності основних фондів (1.19), коефіцієнту амортизаційного навантаження (1.20) та коефіцієнту зносу (1.21).

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Виручка від релізації продукції}}{\text{Основні засоби}} \quad (1.18)$$

$$P_{\text{о.ф.}} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Основні засоби}} \quad (1.19)$$

$$K_{\text{ам.н.}} = \frac{\text{Амортизаційні відрахування}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} \quad (1.20)$$

$$K_{\text{знос}} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (1.21)$$

Тоді загальний рівень економічної стійкості суб'єкта господарювання обчислюється за формулою:

$$\text{Ек. С} = 0,31 * \text{ФВС} + 0,2 * \text{КОр. С} + 0,08 * \text{Інв. С} + 0,2 * \text{Екол. С} + 0,21 * \text{ТТС}, (1.22)$$

де ФВС – рівень фінансово-виробничої стійкості;

КОр.С – рівень кадрово-організаційної стійкості;

Інв.С – рівень інвестиційної стійкості;

Екол.С – рівень екологічної стійкості;

ТТС – рівень техніко-технологічної стійкості підприємства.

Результатом проведених розрахунків є числове значення, що знаходиться в діапазоні від 0 до 10 і дає змогу ідентифікувати рівень економічної стійкості підприємства:

- $8 < \text{Ек.С} \leq 10$ – Високий – Підприємство функціонує ефективно, результативно реагує на виклики зовнішнього середовища, а стан його ресурсів є достатнім для реалізації стратегії розвитку;
- $5,5 < \text{Ек.С} \leq 8$ – Задовільний – Економічна стійкість підприємства порушена, фінансові та інші ресурси використовуються неефективно, фактори зовнішнього середовища здійснюють негативний вплив на діяльність компанії;
- $2,5 < \text{Ек.С} \leq 5,5$ – Низький – Підприємство втрачає фінансові, кадрові та інші ресурси, що призводить до значного зниження його виробничого та збутового потенціалу;

- $0,1 < \text{Ек.С} \leq 2,5$ – Критичний (кризовий) – Підприємство працює збитково, антикризове управління відсутнє або є неефективним, за умови відсутності/неефективності санаційних заходів висока ймовірність початку процедури припинення або банкрутства.

Значення економічної стійкості підприємства від 0,1 і нижче свідчить про стан, за якого підприємство вже не здатне забезпечувати базові умови для свого функціонування. Такий рівень означає, що всі ключові підсистеми підприємства перебувають у стані глибокої кризи: фінансова стійкість втрачена, ресурси вичерпані, а управлінські рішення виявилися недостатніми або неефективними. У цьому випадку відсутність ефективних антикризових заходів ужитих на попередніх етапах неминуче призвела до запуску процесів припинення діяльності, таких як ліквідація, консервація активів або банкрутство.

На цьому етапі підприємство, як правило, вже не може виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, партнерами та працівниками, що створює правові підстави для ініціювання процедури банкрутства. В окремих випадках може бути прийняте рішення про консервацію підприємства з метою збереження частини активів до стабілізації зовнішніх умов. Проте найчастіше такі ситуації завершуються юридичною ліквідацією суб'єкта господарювання та його виходом з ринку. Тому підтримання економічної стійкості на належному рівні є необхідною умовою для уникнення подібних сценаріїв та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

У монографії С. Т. Пілецькою описана наявність між рівнями економічної стійкості підприємства «взаємнопроникаючих пограничних зон, які переходять одна в одну» [37] (рис.1.5).

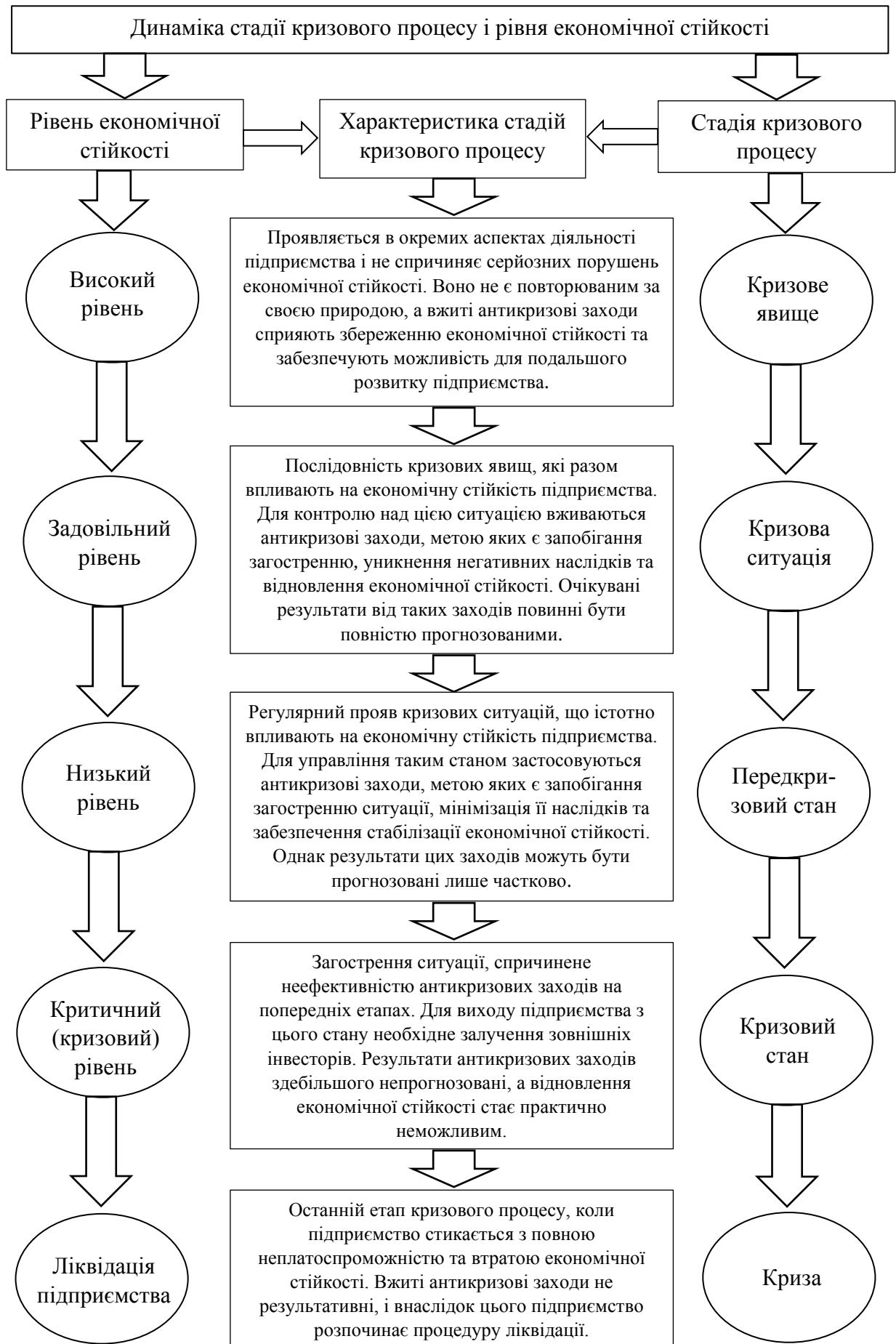


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок рівня економічної стійкості підприємства та стадії кризового процесу

Джерело: складено на основі [37]

Отже, вибір методики оцінки економічної стійкості залежить від специфіки підприємства, його галузі та цілей оцінки. Наприклад, фінансові показники допомагають оцінити ймовірність банкрутства, однак їх недостатньо для всеосяжного аналізу загальної стійкості. Інтегральний підхід дозволяє враховувати різноманітні фактори та адаптувати модель під конкретне підприємство, але його реалізація може бути ускладнена через необхідність визначення вагових коефіцієнтів.

Окрему увагу слід приділити важливості комплексного підходу, який передбачає аналіз не тільки фінансових, але й виробничих, інвестиційних, екологічних та управлінських аспектів. Розглянуті методики оцінки підкреслюють важливість регулярного контролю та прогнозування рівня економічної стійкості, що сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень. Такий підхід забезпечує стабільність підприємства в короткостроковій перспективі, а також сприяє його стійкому розвитку та зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методологічних засад управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах нестабільного середовища було виявлено низку ключових аспектів, які визначають сутність, структуру та підходи до забезпечення стійкості підприємства. Економічна стійкість трактується як багатогранна категорія, що відображає здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування за різноманітних впливів і викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що найбільш релевантним у контексті управління підприємствами є

управлінський підхід, який акцентує увагу на адаптивності та здатності до розвитку.

Проаналізовано підходи до трактування категорії «стійкість», що свідчить про її міждисциплінарний характер і важливість для економічних досліджень. Виявлено, що ця категорія з природничих наук трансформувалася у прикладну складову економіки, пристосовану до аналізу відкритих соціально-економічних систем. Управлінський підхід у дослідженні економічної стійкості, який базується на адаптивності до змінних умов, визначено найефективнішим для підприємств, що функціонують у нестабільному середовищі.

З'ясовано, що економічна стійкість є системною характеристикою підприємства, яка охоплює внутрішні та зовнішні складові. Внутрішні складові відображають ресурси, організацію бізнес-процесів і здатність до самоуправління, тоді як зовнішні складові формуються під впливом макроекономічного та ринкового середовища. Сформульовано, що досягнення стійкості можливе лише за умови гармонізації цих складових.

Доведено, що економічна стійкість промислових підприємств має класифікаційний характер, залежно від впливу факторів, виду діяльності, періоду оцінки, рівня адаптації та ресурсів. Запропоновано багатовимірний підхід до аналізу видів стійкості, зокрема виділено внутрішню, зовнішню, операційну, інвестиційну, техніко-технологічну та інші типи. Це дозволяє забезпечити повну оцінку стану підприємства в сучасних умовах.

Узагальнено, що управління економічною стійкістю є безперервним процесом, який залежить від інтеграції принципів системності, динамічності, узгодженості та адаптивності. Система управління повинна враховувати як короткострокові завдання забезпечення стабільності, так і довгострокові стратегічні цілі розвитку. Принципи управління доповнюються методичними підходами, такими як системний, ситуаційний, функціональний і процесний, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано існуючі методики оцінки економічної стійкості підприємств, зокрема методи інтегральної оцінки, порівняння, ранжування, матричного аналізу та інших. Виявлено їх переваги та недоліки, що дозволило обґрунтувати доцільність розробки інтегрованого підходу до оцінки економічної стійкості промислових підприємств. Запропоновано використовувати комплексний аналіз складових економічної стійкості, який враховує як кількісні, так і якісні показники.

Дослідження засвідчило необхідність побудови ефективної системи управління економічною стійкістю промислового підприємства. Така система має бути орієнтована на забезпечення балансу між внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами, а також включати адаптацію до змінних умов середовища. Узгодження стратегічних і тактичних цілей, постійний моніторинг і прогнозування є важливими елементами цієї системи.

Таким чином, узагальнено, що теоретико-методологічні засади управління економічною стійкістю промислових підприємств є базою для розробки ефективних стратегій забезпечення їх стійкості в умовах нестабільності. Це вимагає комплексного підходу до оцінки, планування та реалізації управлінських рішень, які спрямовані на довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Діагностика галузевого ринку функціонування підприємства у вітчизняному та світовому масштабах

Глобальне політичне лідерство країни в міжнародному масштабі завжди визначається станом її економіки. Сильна економіка – невід’ємна характеристика високорозвиненої держави. Фундаментом на шляху становлення країною з високим рівнем економічного розвитку є розвиток промисловості. Сильна промисловість дозволить сформувати базу у вигляді забезпечення робочих місць, зростання доходів населення, зростання продуктивності та зменшення залежності від імпорту готової продукції. Розвиток промислової інфраструктури є ґрунтом для нарощення виробничої інфраструктури, що в подальшому дозволить країні переорієнтуватися з сировинної на економіку з високою доданою вартістю. В свою чергу початкова стабільність, яку забезпечує розвиток промисловості, створює основу для розвитку інновацій.

Металургія є важливим інструментом досягнення сильної промисловості, адже сировина цієї галузі використовується для машинобудування, будівництва, енергетики та оборони. Металургійна галузь виробляє сталь, алюміній, мідь та інші спеціальні сплави, без яких неможлива розбудова інфраструктури, виробництво транспортних засобів, у тому числі і військового призначення, електростанцій тощо. Сучасні представники галузі також є активними інвесторами в дослідження та інноваційні технології.

Усе вищезазначене – це ті напрямки, освоєння яких вже зараз потребує Україна та потребуватиме в найближчій перспективі після здобуття перемоги

над агресором. З огляду на це, варто дослідити стан та динаміку розвитку вітчизняної металургійної галузі.

Динаміка обсягу виробництва сирової сталі вітчизняними підприємствами за останні 15 років представлена на рис.2.1.

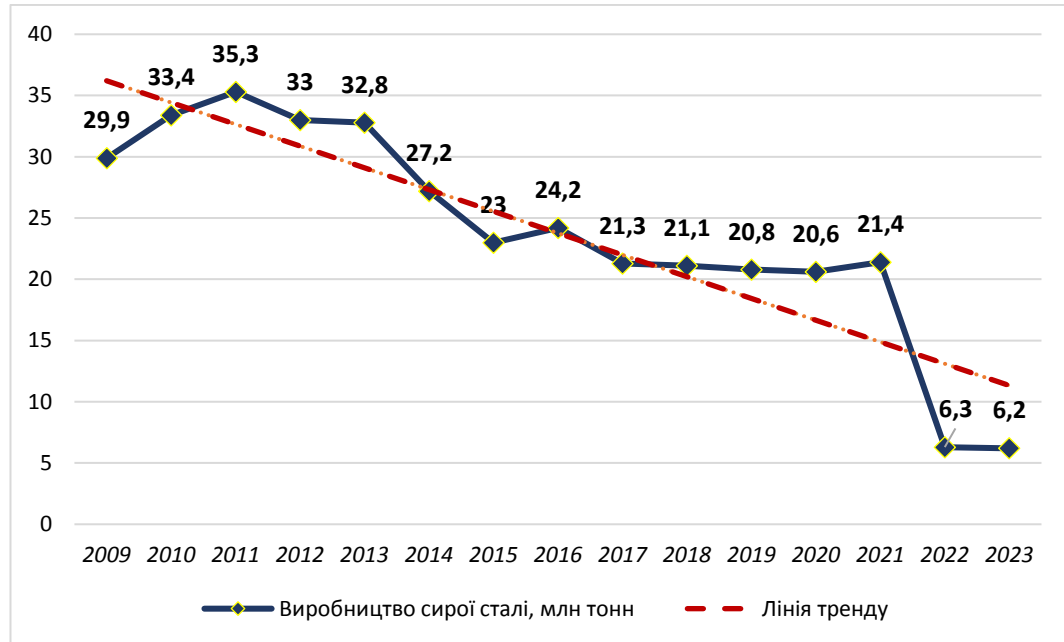


Рисунок 2.1 – Обсяг виробництва сирової сталі українськими металургійними підприємствами в 2009-2023рр., млн тон

Джерело: складено авторкою за даними [38]

Згідно з представленими даними, виробництво сталі в Україні починаючи з 2011 року щорічно скорочується. Так, обсяг української сталі скоротився з 35,3 млн тон у 2011 році до 21,4 млн тон у 2021 році, що становить -39,4%. Повномасштабна війна значно прискорила темпи від’ємного приросту. За результатами 2022 року українські металургійні заводи виплавили лише 30% сталі від попереднього року (6,3 млн тон). У 2023 році обсяг виготовленої продукції не лише не зріс, а навіть опустився ще на -1,6%.

Розглянемо світові тенденції виробництва сталі за аналізований період (рис.2.2).

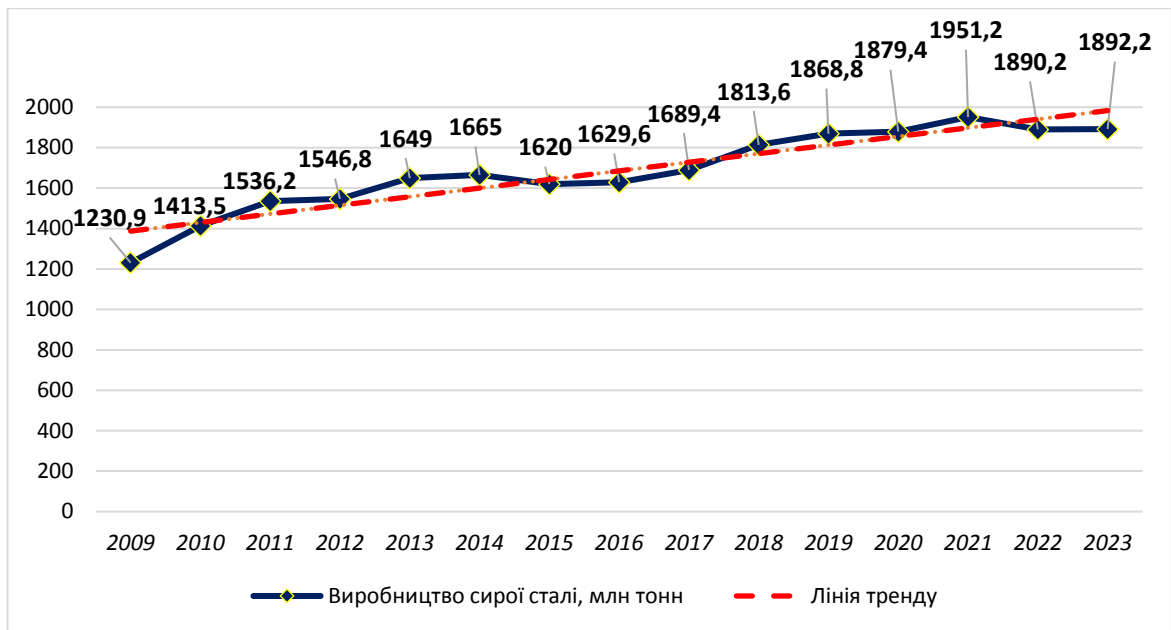


Рисунок 2.2 – Обсяг виробництва сирої сталі у світі в 2009-2023рр., млн ТОН

Джерело: складено авторкою за даними [38]

Натомість у світі обсяг виробництва сирої сталі має позитивний тренд. За останні 15 років обсяг виплавки сталі збільшився на 53,7% з 1230,9 млн тон у 2009 році до 1892,2 млн тон у 2023 році. Тож Україна втрачає свої позиції на світовому ринку сталі [39]. З 2009 по 2013 роки частка країни у світовому обсязі виробництва сирої сталі складала 2% і більше, в період з 2013-2021 рр. частка коливалась в межах від 1% до 2%, а під час повномасштабної війни з агресором частка вітчизняних компаній становить 0,3% від загального обсягу. Тенденцію зміни місця України в щорічному рейтингу країн-виробників сирої сталі, що формує World Steel представлено на рис.2.3.

Відповідно до рейтингу, до 2016 року Україна входила в топ-10 виробників світової сталі. Згодом, в період з 2017-2021рр. була в межах топ-15 виробників. А внаслідок 70% падіння обсягів виробництва у 2022-2023рр. відповідно до 2021 року країна не входить до списку навіть топ-20 виробників сталі.

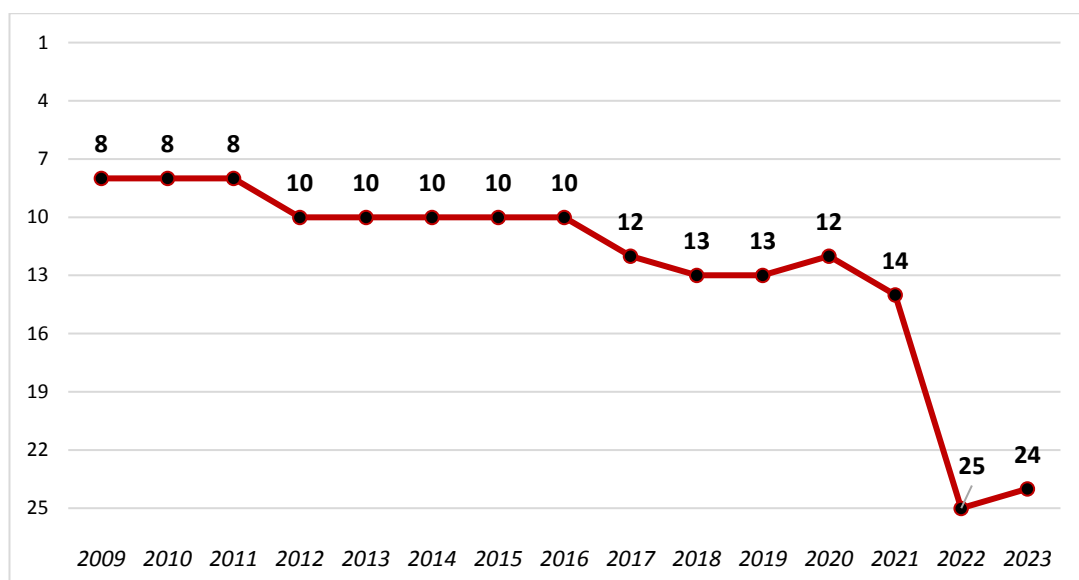


Рисунок 2.3 – Місце України в рейтингу країн-виробників сирової сталі в 2009-2023рр.

Джерело: складено авторкою за даними [38]

Лідерські позиції в рейтингу країн-виробників сирової сталі традиційно займає Китай. Зокрема, в 2023 році китайські виробники виплавили 53,9% загального обсягу світової сталі (рис.2.4). Друге місце належить індійським виробникам – 7,4%. Трійку лідерів закриває Японія з часткою 4,6%.

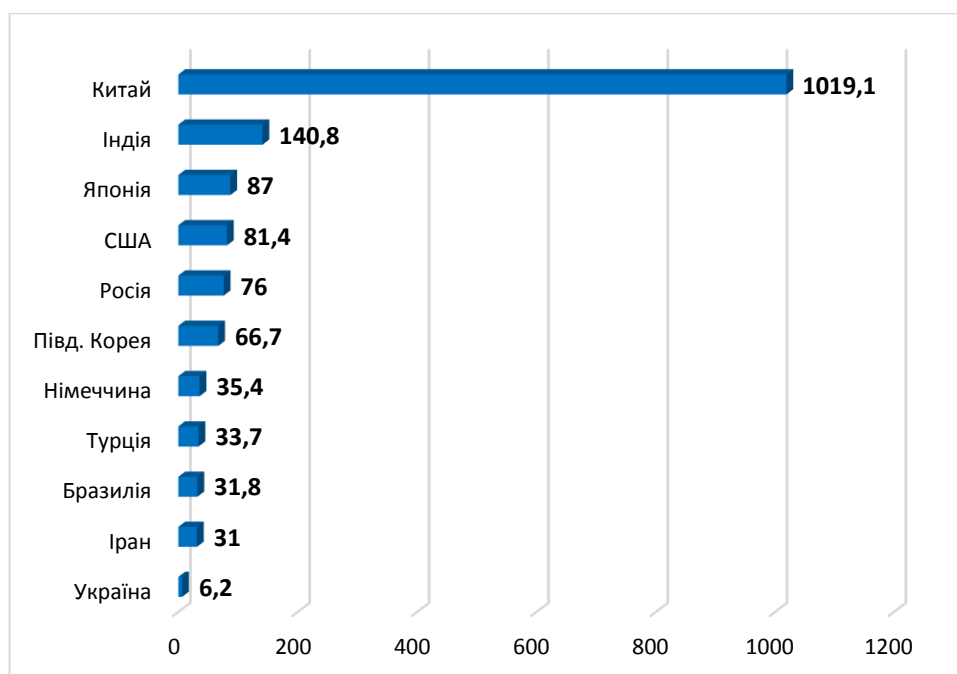


Рисунок 2.4 – Топ-10 країн за обсягом виробництва сирової сталі у 2023 році та обсяг виробленої в Україні сталі, млн тон

Джерело: складено авторкою за даними [38]

Ситуація на світовому ринку є визначальною для функціонування і розвитку українських промислових підприємств металургійного сектору, оскільки металургійна галузь – експортоорієнтована. До повномасштабного вторгнення близько 80% виробленої продукції реалізовувалось на міжнародних ринках збуту (рис.2.5).

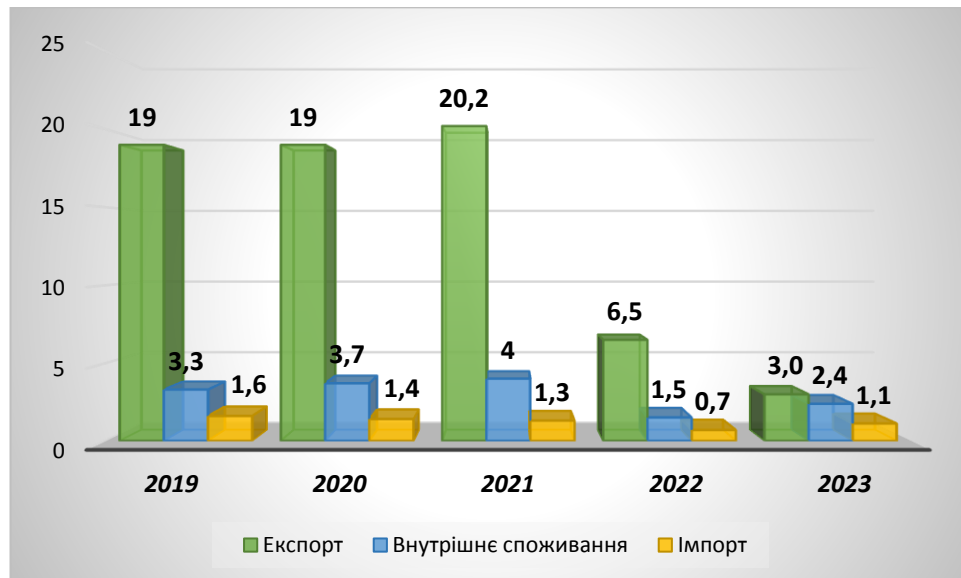


Рисунок 2.5 – Обсяги експорту, імпорту та внутрішнього споживання металопродукції в Україні 2019-2023рр., млн тон

Джерело: складено авторкою на основі [40]

Відповідно до інформації, представленої на рис.2.5, з загального обсягу виробленої за 2023 рік металопродукції 55,6% становив експорт, 44,4% – збут на внутрішньому ринку (проти 13,3% у 2022 році). Загалом, ємність українського ринку металопродукції у 2023 році склала 3,5 млн тон, що більш ніж удвічі перевищує минулорічний показник [41]. З них частка вітчизняної продукції складає 68,09%. В загальній структурі імпорту 76% склав плоский прокат, значна частина якого до повномасштабної війни вироблялась на підприємствах, котрі зараз знаходяться на окупованих територіях.

Отже, розглянемо основні причини скорочення обсягу виробництва та відповідно експорту української сталі, чавуну та металопродукції, серед них можна виділити наступні [42]:

1. Близько 30-40% металургійних потужностей країни знаходяться на непідконтрольній у зв'язку з окупацією агресором території.

2. Частина металургійних підприємств отримали значні пошкодження, масштаби яких оцінити неможливо.

3. Недоступність внаслідок бойових дій одного з основних логістичних шляхів для підприємств сектору – морських портів. До 2022 року морем експортувалося до 80-85% всього обсягу продукції. Тому постачання на експорт здійснювалися лише залізницею до ЄС, пропускна здатність якої не може покрити відсутність морської логістики.

4. Значне падіння попиту на металопродукцію на внутрішньому ринку.

5. Дефіцит та значне зростання тарифів на електроенергію внаслідок пошкоджень і руйнувань інфраструктури від обстрілів країни-терориста.

6. Окремі підприємства втратили джерела сировини. Наприклад, до 2022 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримував 30% вугілля від представництва ArcelorMittal в Казахстані залізницею через РФ. Зараз це неможливо, і негативним чином впливає на здатність підприємства виробляти необхідну сировину для подальшого виробництва (кокс).

7. Втрата спеціалістів внаслідок релокації в межах країни чи виїзду закордон, а також мобілізації.

8. Проблеми з поверненням ПДВ в підприємств-експортерів, зокрема і в ГМК.

У вересні 2023 року для українських експортерів, а саме виробників агро- та металопродукції, запрацював так званий «морський коридор». Пріоритет відвантаження продукції морем надавався експортерам зерна. Однак, підприємства металургійної галузі також нарешті отримали доступ до відвантаження товарів цим логістичним інструментом. Після часткового відкриття морських портів для металургійної продукції експерти галузі та топ-менеджмент підприємств очікували на поступове відновлення і позитивні показники динаміки виробництва продукції на 2024 рік. І ці очікування справдилися (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва та споживання металопродукції в Україні за 9 місяців (січень-вересень) 2023 та 2024 років, тис. тон

	9 місяців 2023 року	9 місяців 2024 року	Темп зростання, %
Виробництво:			
Чавун	4394	5356	121,89
Сталь	4590	5884	128,19
Прокат	3929	4821	122,70
Споживання:			
Експорт	2142	3323	155,14
Внутрішнє споживання	1787	1498	83,83
Імпорт	818,4	927	113,27

Джерело: складено авторкою за даними [40]

Підприємства українського гірничо-металургійного комплексу крім успішного відновлення внутрішнього виробництва також значною мірою наростили обсяги експорту залізорудної сировини. Так, за результатами січня-вересня 2024 року Україна збільшила експорт залізної руди на 99,7% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року – до 25,25 млн тон [43].

Однак, наприкінці 3 кварталу внаслідок ряду причин, а саме: зростання цін на електроенергію, зниження попиту на ринках і рівня цін на залізорудну сировину та металопродукцію в Україні та світі – очікування щодо результатів виробництва на 4 квартал року є більш песимістичними. Зокрема, генеральний директор ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Мауро Лонгобардо повідомив, що підприємство планує у IV кварталі 2024 року скорочувати виробництво, залишаючи в роботі лише одну доменну піч – ДП №8 та 2-3 агломашини. Таким чином компанія прагне знизити негативний ефект вищезазначених чинників на фінансовий результат.

За результатами 2022 фінансового року видання Forbes Ukraine опублікувало список 20 найбільших металургійних компаній України [44]. Топ-10 з них, разом з основними показниками діяльності представлені у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – 10 найбільших металургійних компаній України за 2022 рік

Місце	Компанія	Виторг	Чистий фінансовий результат	Кількість працівників
1	«Метінвест»	268,1 млрд грн	-70,9 млрд грн	71377
2	«Запоріжсталь»	46,9 млрд грн	-4,9 млрд грн	9305
3	«АрселорМіттал Кривий Ріг»	43,8 млрд грн	-49 млрд грн	17221
4	Ferrexpo	40,4 млрд грн	7,1 млрд грн	8000
5	Interpipe	31,7 млрд грн	6,6 млрд грн	10000
6	«АВ Метал Груп»	12 млрд грн	24 млн грн	3221
7	Нікопольський завод феросплавів	11,4 млрд грн	910 млн грн	5525
8	«Южкокс»	9,5 млрд грн	-1,2 млрд грн	1179
9	Південний ГЗК	9,3 млрд грн	2,4 млрд грн	5473
10	КЗРК	6,3 млрд грн	1,1 млрд грн	5548

Джерело: складено авторкою за даними [44; 45]

Після проведеного аналізу найбільших металургійних компаній України за 2022 рік, можна спостерігати суттєві зміни в їхній фінансовій діяльності внаслідок повномасштабного вторгнення росії. Загалом, українська металургійна промисловість зазнала значних втрат через втрату активів, порушення логістичних ланцюгів, а також руйнування великих виробничих потужностей, таких як заводи «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча (власність «Метінвест»), які разом забезпечували близько 40% виробництва металопродукції в країні. У зв'язку із заблокованим морським експортом українські компанії були змушені нарощувати поставки через сухопутні кордони, що дозволило їм частково компенсувати втрати та утримати позиції у світовому рейтингу виробників сталі.

Лідером галузі залишається компанія «Метінвест», що продемонструвала найбільший виторг у 268,1 млрд грн, але зазнала також і найбільших збитків у розмірі 70,9 млрд грн, що є наслідком здорожчання наземної логістики та відключень електроенергії. На другому та третьому місцях розташувалися «Запоріжсталь» та «АрселорМіттал Кривий Ріг», які також завершили рік зі збитками в 4,9 млрд грн та 49 млрд грн відповідно. Серед найбільших компаній позитивний чистий фінансовий результат продемонстрували лише Ferrexpo та Interpipe, прибуток яких склав 7,1 млрд грн та 6,6 млрд грн відповідно, що можна пояснити їхньою орієнтацією на

продукцію з високою доданою вартістю та ефективним управлінням логістичними витратами.

Таким чином, аналіз фінансових результатів найбільших металургійних компаній України у 2022 році вказує на неоднорідну ситуацію в галузі: частина підприємств зіткнулася з великими фінансовими втратами, тоді як інші продовжують демонструвати стабільні прибутки завдяки стратегії диверсифікації виробництва та оптимізації витрат.

Доцільно розглянути більш вузько основних гравців ринку, зокрема за КВЕД 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Компанії-лідери серед інших фірм на ринку основної діяльності за КВЕД 24.10, поранжовані за виручкою від реалізації продукції за 2023 рік

№	Суб'єкт господарської діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік, тис. грн	Частка ринку
1.	ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	56 395 037	31,28%
2.	ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»	43 071 732	23,89%
3.	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	41 848 635	23,21%
4.	ТзОВ «МЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСТАЛЬ»	11 992 138	6,65%
5.	АТ «НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»	9 493 059	5,26%

Джерело: складено авторкою за даними [46]

Отже, за КВЕД 24.10 понад 78% ринку зосереджені у трьох найбільших компаній. Відповідно до відкритих даних ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» входить до складу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». 100% акцій компанії належать METINVEST B.V. Останній належить також 47% акцій компанії ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Кінцевим бенефіціарним власником обох компаній є Ахметов Рінат Леонідович, при чому здійснюючи на ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» прямий вирішальний вплив (100%), а на ПАТ «Запоріжсталь» не прямий вирішальний вплив (38,12%).

Розглянемо виробничі результати діяльності найбільших компаній на галузевому ринку за обсягом виробництва основних видів продукції (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Обсяги виробництва продукції найбільшими металургійними підприємствами країни в 2021-2023рр., млн тон

Вид продукції	Україна, загалом			АМКР			МЕТІНВЕСТ			ЗАПОРІЖСТАЛЬ		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Кокс	9,5	3,9	3,5	2,9	1,1	0,8	4,6	1,7	1,2	–	–	–
Концентрат	–	–	–	11,0	4,5	4,6	36,9	15,7	16,5	–	–	–
Агломерат	32,9	–	–	9,7	2,8	–	–	–	–	–	–	–
Чавун	21,1	6,4	6,0	5,3	1,6	1,5	9,7	2,7	1,8	4,5	2,0	2,7
Сталь	21,3	6,2	6,2	4,9	1,2	1,0	9,5	2,9	2,0	3,8	1,5	2,5
Прокат	19,1	5,3	5,3	4,7	1,1	0,9	7,1	2,7	2,3	3,2	1,3	2,1

Джерело: складено авторкою за даними [38; 40]

Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє дійти наступних висновків, чітко простежується, що зазначені компанії виробляли в різні періоди 70% і більше продукції від загального обсягу виробництва в межах країни. Так, в 2023 році виробництво чавуну мало наступну структуру: АМКР – 25%, Метінвест – 29,4%, Запоріжсталь – 45,3%, решта підприємств – 0,3%. Сталі в цьому ж році було вироблено АМКР – 16,1%, Метінвест – 32,7%, Запоріжсталь – 39,8%, решта підприємств – 11,4%. Структура виробництва прокату була наступною: АМКР – 17%, Метінвест – 43,2%, Запоріжсталь – 38,7%, решта підприємств – 1,1%. Враховуючи, що ПАТ «Запоріжсталь» як і ТОВ «Метінвест Холдинг» де-факто підконтрольні Рінату Ахметову стає очевидним, що рівень монополізації ринку надзвичайно високий.

Ефективна оцінка перспектив розвитку підприємства вимагає врахування не лише локальних умов, а й глобальних трендів, що визначають сучасний ландшафт галузі чорної металургії. Розгляд світових тенденцій допоможе ідентифікувати ключові виклики та можливості для підприємства в умовах динамічних змін на міжнародних ринках, а також сприятиме розробці стратегій, які відповідатимуть актуальним викликам і потребам галузі на світовому рівні.

За результатами глобального дослідження ЕУ «Топ-10 бізнес-ризиків і можливостей для видобутку корисних копалин і металів у 2025 році» [47], в якому було опитано понад 150 керівників компаній гірничодобувної промисловості, серед головних викликів виділяються питання капітальних

інвестицій, вичерпання ресурсів, зростання витрат, а також вплив геополітичних та кліматичних змін (рис.2.6 а)).

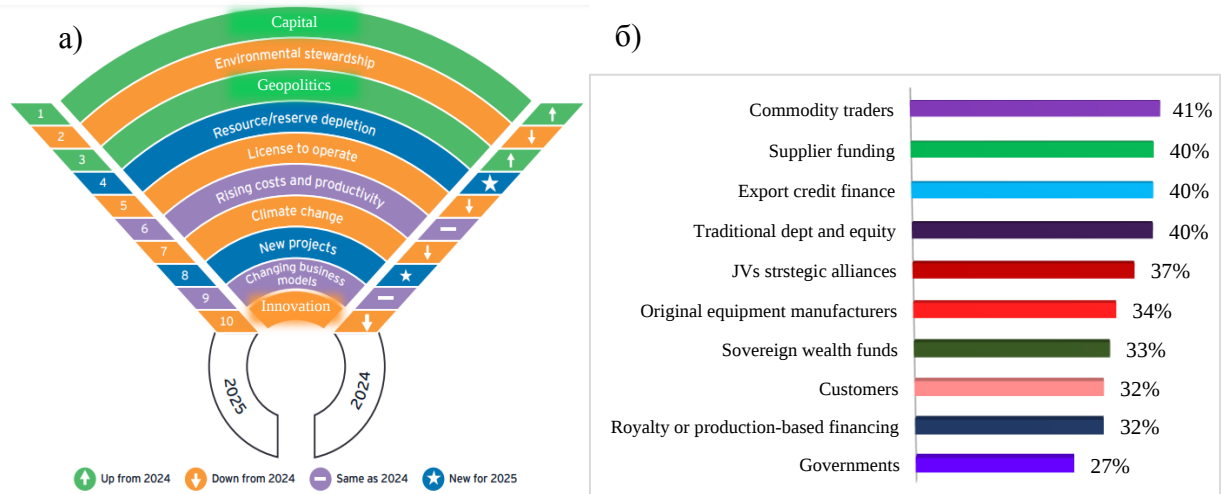


Рисунок 2.6 – а) Перелік десяти найбільших ризиків і можливостей для гірничодобувних і металургійних компаній у 2025 році та їх рейтинг у 2024 році; б) Джерела капіталу, що розглядаються респондентами опитування

Джерело: [47]

За словами респондентів цього опитування, ключовим ризиком є капітальні витрати: галузь потребує стратегічного перерозподілу інвестицій для забезпечення зростання і стабільності. Також виділяється важливість екологічної відповідальності та адаптації до кліматичних змін, що є необхідними для отримання ліцензій на діяльність і забезпечення довготривалих результатів. Ще один фактор – зростання витрат, спричинених інфляцією, нестачею кваліфікованих кадрів та підвищеними екологічними стандартами, що впливає на продуктивність та операційну ефективність.

Такі проблеми, як геополітична нестабільність та вичерпання ресурсів, вимагають від компаній створення стійких ланцюгів поставок, а також розробки нових проєктів з урахуванням економічної і екологічної складових. На тлі зростання попиту на метали, важливими є інновації в бізнес-моделях, що включають інтеграцію рециклінгу, вертикальну інтеграцію та розвиток місцевих громад.

Таким чином, для підтримки конкурентоспроможності гірничо-металургійної галузі у 2025 році компаніям необхідно впроваджувати гнучкі

бізнес-моделі, інноваційні технології та залучати нові джерела капіталу, що дозволить не лише мінімізувати ризики, але й ефективно використовувати можливості для зростання.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» одне з найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Металургійний комбінат входить до складу групи міжнародної корпорації ArcelorMittal, яка є світовим лідером з виробництва сталі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (далі – АМКР) спеціалізується на виробництві довгомірного прокату – арматури і катанки зі звичайної і легованої сталі, катанки, сортового і фасонного прокату з низьколегованої сталі і спеціальних марок сталі. Історія ПАТ АМКР бере свій початок у далекому 1934 році, а саме 4 серпня, коли на доменній печі «Космолока» був вироблений перший чавун [48]. Тоді підприємство мало назву «Криворіжсталь» і перебувало у державній власності.

Приватизація Криворіжсталі у 2005 році стала важливою подією в історії економіки України, демонструючи приклад прозорих реформ. Спочатку металургійний комбінат був приватизований консорціумом українських олігархів Ріната Ахметова та Віктора Пінчука за \$800 млн. Однак після Помаранчевої революції та політичних змін приватизація була визнана недійсною, і комбінат виставили на повторний аукціон [49].

На другому аукціоні брали участь глобальні гравці світової металургії – корпорації Mittal Steel (британсько-індійського мільярдера Лакшмі Міттала) та Arcelor (злиття кількох металургійних компаній із Франції, Люксембургу та Іспанії). У жовтні 2005 року в прямому ефірі відбувся аукціон, на якому перемогла міжнародна корпорація Mittal Steel, запропонувавши рекордну на той час суму – \$4,85 млрд. Це стало важливим сигналом для іноземних

інвесторів щодо потенціалу українського ринку. Після поглинання Mittal Steel корпорацією Arcelor у 2006 році комбінат отримав сучасну назву ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та став єдиним активом ГМК України, що перебуває у власності іноземного інвестора [49].

Основна інформація про підприємство представлена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Основні відомості про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)
Дата реєстрації	08.04.2004 року
Статутний капітал	3 859 533 000,00 грн
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 50095, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, будинок 1
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Код ЄДРПОУ	24432974
Інформація про керівника та акціонерів	Лонгобардо Мауро – керівник ArcelorMittal Duisburg Beteiligungsgesellschaft mbH (95,12% акцій)
Види діяльності (за КВЕД)	Основний: 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів Інші: 07.10 Добування залізних руд 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 85.32 Професійно-технічна освіта 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 86.10 Діяльність лікарняних закладів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 36.00 Забір, очищення та постачання води 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 42.21 Будівництво трубопроводів

Джерело: складено авторкою за даними [46]

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як частини провідної світової гірничо-металургійної компанії: «Сталь із розумом: для людей і планети» [48]. Компанія ArcelorMittal сформувала чотири ціннісні орієнтири на шляху втілення зазначеної місії, а саме: безпека, сталий розвиток, якість та лідерство.

Комбінат зберіг свою інтегровану структуру виробництва «три в одному» (руда, кокс, металопрокат). Підприємство виробляє напівфабрикати,

а також сортовий і фасонний прокат. Ключові продукти підприємства: квадратна заготовка, арматура та катанка [50]. Виробничі потужності ПАТ АМКР описані в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика виробничих потужностей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Процес	Техніко-технологічне забезпечення
Добування і збагачення залізної руди	Добування закритим способом – шахтоуправління (2 шахти, гірничий цех, дробильно-сортувальна фабрика), 1600 тис. т агломераційного залізняку. Добування відкритим способом – гірничозбагачувальне виробництво (рудоуправління, дробильні фабрики, гірничо-транспортний цех, рудозбагачувальні фабрики, цех шламового господарства), 9800 тис. т залізорудного концентрату.
Виробництво коксу	6 батарей, 3840 тис. т
Доменне виробництво	6 доменних печей (у робочому стані – 5), 11 450 тис. т
Виробництво сталі	6 конвертерів, 6500 тис. т
Виробництво прокату	- блюмінг 1300 - блюмінг 1250 - безперервно-заготовочний стан 900/700/500 - безперервно-заготовочний стан 730/500 Сортопрокатний цех №1: - дровий стан 150-1, - дрібносортовий стан 250-1, - дрібносортовий стан 250-2, - дрібносортовий стан 250-3 Сортопрокатний цех №2: - дрібносортовий стан 250-4, - дрібносортовий стан 250-5, - дровий стан 250-3 Прокатний цех №3: - дрібносортово-дротовий стан 250/150

Джерело: [50]

Характеризуючи виробниче обладнання, техніко-технологічне забезпечення підприємства можна констатувати, що киснево-конвертерна технологія виплавки сталі, яку воно використовує є застарілим і дуже не екологічним способом, хоча і порівняно дешевим. Він передбачає поєднання залізної руди та вугілля для отримання рідкого заліза, що пізніше перетворюють на сталь (Додаток А).

Загалом, серед трьох існуючих технологій виплавки сталі – мартенівської, киснево-конвертерної та електросталеплавильної – найбільш

екологічним способом вважається останній. За цього методу головною сировиною виступає металобрухт, який переплавляється в електродугових печах, на виході отримують сталь.

Варто зазначити, що використання застарілих та неекологічних виробничих технологій характерна для більшості металургійних комбінатів країни. Фундаментальних змін в процесі виплавки сталі на вітчизняних підприємствах галузі не відбувалося останні 150 років. У 2020 році в електродугових печах було виплавлено лише 5,5% сталі від загального обсягу виробництва [51], зокрема на таких підприємствах: «Інтерпайп сталь», «Електросталь», «Енергомашспецсталь», «Дніпроспецсталь», «Азовелектросталь».

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» згідно з даними, представленими у річній інформації емітента цінних паперів, складається з блоків, що підпорядковані вищій адміністрації компанії (Генеральному директору) (рис.2.7). Структурні підрозділи адміністрації і департаментів деталізовано представлені в Додатку Б.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

(розроблено авторкою)

Поточна організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до лінійно-функціонального типу. Основною діяльністю компанії є

виробництво та реалізація продукції, тому варто розглянути детальніше структурні підрозділи Адміністрації з виробництва. Останні включають:

- гірничий департамент (шахтоуправління з підземного видобутку руди та гірничо-збагачувальне виробництво);
- аглодоменний департамент;
- сталеплавильний департамент;
- департамент з виробництва та відвантаження готової продукції;
- коксохімічне виробництво.

Асортимент товарної продукції, що виготовляється вищенаведеними структурними підрозділами підприємства представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Асортимент продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія продукції	Підкатегорія продукції	Країна експорту	Стандарт	Марка сталі	Призначення та область використання
Арматура	Стержні	Німеччина, Польща, Франція, Фінляндія, Чехія, Ізраїль, Австралія	DIN 488, EN 10080, BDS 9252, NBN-A-302	B500B, B500C	Будівництво, зокрема для мостів, шахт
	Котушки	Польща, Нідерланди, Італія, Ізраїль, Бельгія	PN-H-93220, AS/NZS 4671, SI 4466, NF A 35-080-1	B500SP, B500NB	Інфраструктурні проєкти, автомобільні дороги
Заготовки	Безперервнолиті	Україна, Німеччина, Словаччина	SAE 1050, CSN 42 0139	SAE 1050, SAE 1040	Металургія та виготовлення сталевих заготовок
Секції	Квадрат	Франція, Німеччина, Польща	EN 10025- 2:2019, NF A 35-080-1	S235JR, S275JR	Будівельні конструкції, залізнична інфраструктура
	Кутові	Фінляндія, Литва, Болгарія	EN 10025- 2:2019, LST EN 10080	S235JR, S355JR	Будівельні конструкції, зокрема комерційні будівлі
Дріт	Низько-вуглецевий	Ізраїль, США, Польща, Румунія	ASTM 510:2020, SAE 1008(B), EN ISO 16120- 4(E):2017	SAE 1006, SAE 1008	Виробництво канатів, пружин, електродів

Чавун	Піраміда- льна форма	Україна, Туреччина, Китай	-	PL1, PL2	Виробництво сталі та чавуну, металургійні процеси
-------	-------------------------	---------------------------------	---	----------	--

Джерело: складено авторкою за даними [48]

Аналіз продукції, яку виготовляє і реалізує ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показує, що в основному підприємство виробляє товари для будівельної промисловості (будівлі комерційного та житлового призначення, інфраструктура: автомобільні та залізничні дороги, мости) або ж для подальшого використання при виробництві продукції металургійної галузі (як напівфабрикат). З огляду на те, що близько 85% продукції компанія щорічно експортувала (будучи одним з найбільших експортерів країни [48]), по кожній товарній категорії є декілька сертифікатів якості, наявність яких дозволяє АМКР поставляти продукції в зазначені країни.

Традиційно основним напрямком експорту продукції компанії були країни Близького Сходу, Північної та Західної Африки. Однак, як зазначалось, повномасштабне вторгнення примусило компанії галузі переорієнтуватись на більш логістично близькі країни, зокрема з якими Україна має залізничне сполучення. Внаслідок блокування чорноморських портів Одеси та Миколаєва у 2022 році більша частина експортованої продукції підприємства відправилась на ринки США, Європи, Канади та Великобританії [48].

Негативна динаміка обсягів виробництва продукції (див.табл.2.4) з початком повномасштабної війни негативним чином відобразилась на фінансовому стані підприємства. Доцільно глибше проаналізувати поточний фінансовий стан компанії, для цього на основі фінансової звітності (Додатки В і Г) розрахуємо основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в період з 2019 по 2023 роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2019-2023рр.)

Показники	Один. обліку	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зрост. 2023/ 2022,%
-----------	-----------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	62 409 226	63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635	95,5
Товарна продукція в оптових цінах	тис.грн	69 853 441	64 730 083	82 017 434	61 412 693	55 699 500	90,7
Випуск продукції в натур. вираженні	тис. тон	37700	36200	38500	12300	8800	71,5
Чисельність пром.-виробн. персоналу	осіб	19973	19469	18747	17221	15065	87,5
Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	47 757 468	51 996 100	51 945 454	18 996 729	18 468 194	97,2
Середньорічний видобуток працюючого	1 тис.грн	3497	3325	4375	3566	3697	103,7
Фонд зарплати, всього в т.ч. робітників	тис.грн	4 505 589	4 625 350	5 041 382	4 445 356	3 587 893	80,7
Середньорічна зарплата працюючого	1 грн	226	238	269	258	238	92,3
Операційні витрати	тис.грн	66 244 089	60 244 083	82 549 368	59 796 924	49 999 590	83,6
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	63 503 128	58 845 530	74 561 304	55 829 721	50 635 909	90,7
Операційні витрати на 1 грн товарної продукції	грн	0,95	0,93	1,01	0,97	0,90	92,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,06	0,95	0,76	1,36	1,19	87,6
Віддача основних засобів	грн	1,31	1,22	2,10	2,31	2,27	98,2
Фінансовий результат від операц. діяльності	тис.грн	-2750338	2 066 296	31 036 335	-14060397	-10261777	73,0
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	-2 703 282	847 674	30 688 796	-51 360 445	-11 721 749	22,8
Чистий фінансовий результат	тис.грн	-2265232	740 902	25 216 068	-49009104	-11811030	24,1
Рентабельність продукції	%	-3,63	1,17	23,07	-111,85	-28,22	-

Джерело: розраховано авторкою за даними [46; 48]

Згідно з даними, акумульованими в табл. 2.8 бачимо, що в господарській діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відбулись суттєві зміни протягом останніх п'яти років, що є результатом впливу здебільшого

зовнішніх чинників. Основні тенденції діяльності вказують на загальне зниження виробничих і фінансових показників, зокрема в період 2022-2023 років, на тлі глобальних та локальних кризових явищ.

Чистий дохід підприємства поступово знизився, що свідчить про ускладнення ринкових умов і зменшення попиту. Зокрема, дохід у 2023 році зменшився на 4,5% порівняно з попереднім роком, що може вказувати на посилення конкуренції та обмеження доступу до традиційних ринків збуту. Аналогічно зниження обсягів виробництва товарної продукції на 28,5% у 2023 році підкреслює складнощі у відновленні виробничих потужностей після кризових явищ.

Падіння чисельності працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж останніх років (на 12,5% за рік) пов'язане не стільки з оптимізацією виробничих процесів, скільки із соціально-економічними наслідками війни в Україні. Багато працівників підприємства були мобілізовані до лав Збройних Сил України або стали внутрішньо переміщеними особами, що вимусило їх змінити місце проживання чи виїхати за кордон. У результаті, в 2024 році керівництво підприємства повідомило, що в середньому по підприємству, рівень укомплектованості персоналом становить 86%, що свідчить про нестачу кваліфікованих кадрів для повноцінного функціонування підприємства. Це створює додаткові виклики для стабілізації діяльності, оскільки зберігається потреба не лише у відновленні виробництва, але й у залученні фахівців для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності. Незважаючи на це, підприємству вдалося підвищити середньорічний видобуток на одного працівника на 3,7%, що свідчить про підвищення ефективності праці в умовах обмежених ресурсів.

Щодо фінансових показників, варто відзначити негативний фінансовий результат від операційної діяльності протягом кількох років, зокрема значні збитки в 2022 та 2023 роках. Зменшення рентабельності продукції вказує на зростання фінансових ризиків. З іншого боку, підприємство зберігає високі показники віддачі основних засобів, що свідчить про ефективне використання

наявних виробничих ресурсів, навіть в умовах скорочення загального обсягу виробництва.

Проаналізуємо поточний рівень та динаміку ринкового скорингу (MarketScore) АМКР (табл.2.9). Даний індекс розраховується аналітичною системою YouControl і відображає ринкову потужність компанії. Розрахунок здійснюється на основі 10 індикаторів, які характеризують ринкову частку підприємства, його місце в галузі та динаміку росту в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.9 – Ринковий скоринг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2019-2023рр.)

Фінансовий індикатор	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс MarketScore	A/3.4	A/3.4	B/3.1	B/3.1	B/3.1
Частка у секторі	3,35%	3,50%	4,30%	2,37%	1,84%
Частка ринку	17,97%	19,60%	19,74%	20,80%	23,21%
Частка на субринку	17,97%	19,60%	19,74%	20,80%	23,21%
Місце компанії в секторі	2	2	2	3	4
Місце компанії на ринку	2	2	2	3	3
Місце компанії на субринку	2	2	2	3	3
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-5 553,9	1 087,5	45 806,5	-65 484,7	-1 969,8
Відносний приріст виручки за рік	-8,2%	1,7%	72,1%	-59,9%	-4,5%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	-3 149,2	-896,4	13 780,0	-6 196,9	-7 216,0
Середньорічний темп зростання виручки за 3 роки	5,6%	-1,4%	17,2%	-11,1%	-13,0%

Джерело: [46]

Отже, за результатами ринкового скорингу бачимо неоднозначні тенденції. З одного боку, частка у секторі компанії зменшилась на 45% за п'ять років, з іншого – частка на ринку та субринку зросла на 29% за той самий період. Місце компанії в секторі, на ринку та субринку в період з 2019 по 2021 роки залишались незмінно 2, однак за останні два роки компанія втратила дещо свої позиції. Загальний індекс MarketScore, що відображає рівень ринкової потужності зменшився. Однак, варто зазначити, що ринкова потужність компанії є вище середньої, а потенціал до лідерства характеризується достатньою позицією на ринку.

Розглянемо динаміку рівня індексу FinScore компанії (рис.2.8), який є комплексним показником її фінансової стійкості. Цей індекс, розрахований на основі 20 ключових фінансових індикаторів, відображає здатність компанії протистояти зовнішнім викликам та прогнозує ймовірність її банкрутства. Значення індексу коливається від 1 до 4, де нижчі значення вказують на підвищені ризики нестабільності, а вищі – свідчать про максимальну фінансову стійкість і стабільність.

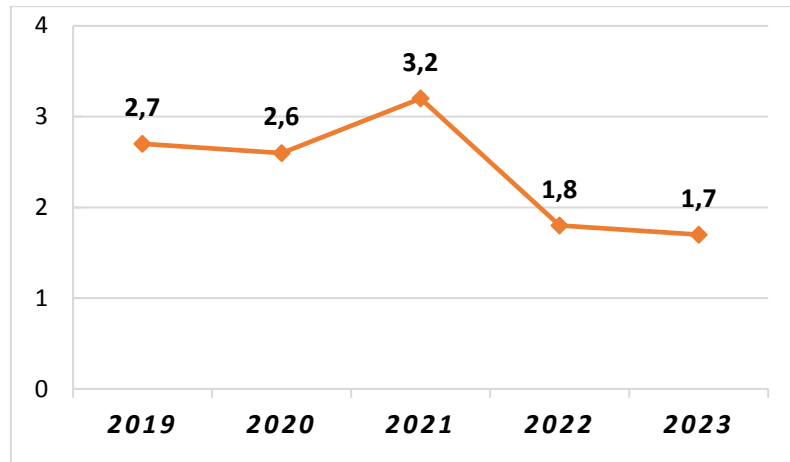


Рисунок 2.8 – Фінансовий скоринг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2019-2023 рр.

Джерело: [46]

Відповідно до рис.2.8 бачимо, що повномасштабна війна мала сильний негативний вплив на підприємство, при чому в 2023 році індекс впав ще нижче. Ймовірність несприятливих фінансових наслідків є високою. Фінансова стійкість характеризується незадовільним рівнем.

Проведемо ґрунтовний аналіз фінансової стійкості підприємства за допомогою розрахунку груп показників ліквідності, платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2019-2023 рр.

Показник/Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Ліквідність					
Поточна ліквідність	137,80%	168,20%	208,40%	161,20%	88,20%

Абсолютна ліквідність	3,80%	4,90%	6,30%	5,20%	2,10%
Швидка ліквідність	100,00%	126,00%	141,60%	83,40%	42,10%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	62,20%	68,90%	72,40%	53,60%	34,10%
Відношення чистого боргу до EBITDA	7,8	2,7	0,7	-3	-4,6
Коефіцієнт покриття (НА ВК)	100,00%	104,40%	127,20%	122,80%	63,20%
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	-2,30%	0,80%	23,80%	-93,00%	-25,10%
ROE - Рентабельність власного капіталу	-3,00%	1,20%	41,40%	-64,00%	-41,90%
RCA - Рентабельність оборотних активів	-6,10%	2,50%	55,30%	-165,00%	-54,40%
NPM - Чиста маржа	-3,60%	1,20%	23,10%	-111,80%	-28,20%
Валова рентабельність собівартості	-1,70%	7,90%	46,60%	-21,50%	-17,40%
Рентабельність операційних витрат	-40,80%	159,80%	822,00%	-454,10%	-461,50%
Чиста рентабельність витрат	-4,20%	3,40%	39,40%	-24,00%	-19,50%
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	0,6	0,7	1,1	0,6	0,8
Оборотність робочого капіталу	3,6	5,7	6,1	2,5	10
Оборотність дебіторської заборгованості	2,5	2,7	4,3	2	3,5

Джерело: складено за даними [46]

З даних табл.2.10 бачимо помітні коливання у аналізованих показниках, що відображає нестабільність у господарській діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Ліквідність компанії значно знизилася у 2023 році, що свідчить про погіршення можливості швидко покривати короткострокові зобов'язання. Це особливо помітно в різкому зниженні поточної та швидкої ліквідності, що може свідчити про труднощі з оборотними активами та грошовими потоками. Абсолютна ліквідність також суттєво впала, вказуючи на низький рівень швидкодоступних коштів.

Показники платоспроможності демонструють підвищену фінансову вразливість компанії. Зниження коефіцієнта автономії до 34,1% свідчить про зростання залежності від позикових коштів, що може збільшувати фінансові ризики. Водночас відношення чистого боргу до EBITDA змінилося на негативне значення, що вказує на надмірне навантаження боргу, хоча

зменшення боргового тиску у 2023 році можна розцінювати як позитивну тенденцію.

Прибутковість підприємства зазнала значних коливань. Рентабельність активів (ROA), капіталу (ROE) та оборотних активів (RCA) в останні роки вказують на нестабільність. У 2022 та 2023 роках підприємство зазнало суттєвих збитків, що підтверджується від'ємними значеннями чистої маржі та інших показників. Такі тенденції означають існування проблеми з управлінням витратами та недостатню ефективність використання активів у складних умовах.

Ділова активність підприємства вказує на неоднозначні тенденції. Показник оборотності загальних активів залишався відносно стабільним, проте оборотність робочого капіталу у 2023 році значно зросла, що може свідчити про прискорення операційних процесів у відповідь на кризові виклики. Оборотність дебіторської заборгованості також покращилася, що може вказувати на оптимізацію управління дебіторами та зменшення затримок у платежах.

Аналізуючи ефективність виробничої діяльності підприємства доцільно розглянути зміну виручки від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції за період з 2019 по 2023 роки (рис.2.9)

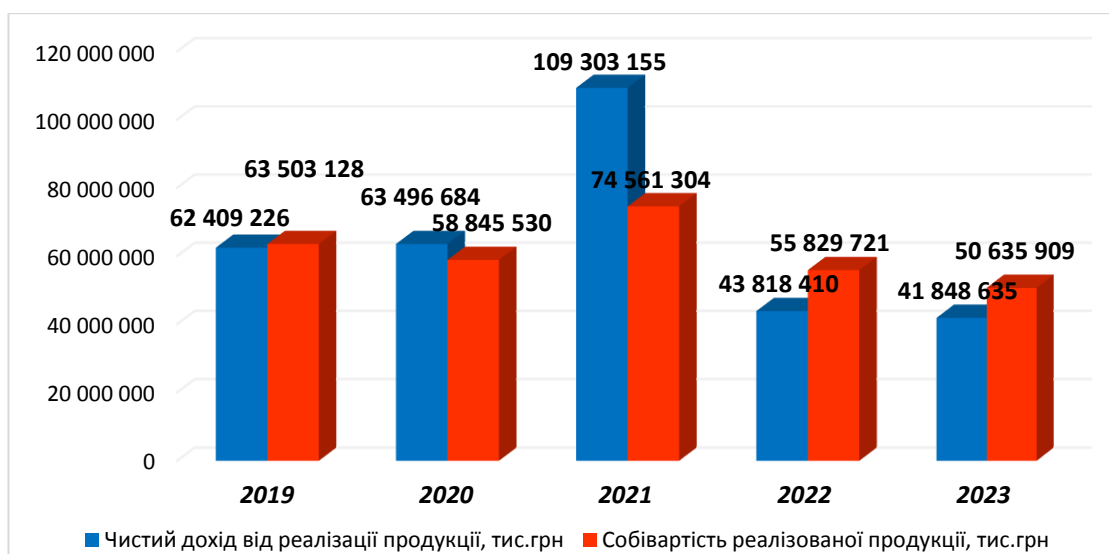


Рисунок 2.9 – Динаміка змін чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено авторкою за даними [46]

Відповідно до отриманих результатів, можна спостерігати значні коливання обох показників. В період з 2019-2021 рр. темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції перевищували темпи зростання собівартості, що дозволили підвищити рентабельність діяльності внаслідок зменшення частки собівартості у доході. Дана тенденція є позитивною і свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Однак, останні роки, починаючи з 2022 року характеризуються зменшенням показників. Крім того, обсяг чистого доходу скорочувався більшими темпами порівняно зі зниженням обсягу собівартості. Як наслідок – перевищення собівартості над доходом від реалізації. Загалом, за період з 2019 по 2023 рік спостерігається певний циклічний характер, де зростання доходу та зниження його собівартості в 2021 році змінилося спадом обох показників із погіршенням рентабельності в наступні роки. Таку тенденцію можна пояснити світовими кризами, в 2020 році внаслідок пандемії Covid-19, а у 2022 – повномасштабної військової агресії росії.

Розглянемо динаміку елементів операційних витрат компанії (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Елементи операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки

Елементи операційних витрат	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %				
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Матеріальні затрати	45621975	37699727	58260579	39816604	34485128	82,6	154,5	68,3	86,6	75,6
Витрати на оплату праці	4505589	4625350	5041382	4445356	3587893	102,7	109,0	88,2	80,7	79,6
Відрахування на соціальні заходи	971834	1006207	1091328	953909	746877	103,5	108,5	87,4	78,3	76,9
Амортизація	7326812	7740263	7095202	6172806	3611313	105,6	91,7	87,0	58,5	49,3
Інші операційні витрати	7817879	9172536	11060877	8408249	7568379	117,3	120,6	76,0	90,0	96,8

Разом	66244089	60244083	82549368	59796924	49999590	90,9	137,0	72,4	83,6	75,5
-------	----------	----------	----------	----------	----------	------	-------	------	------	------

Джерело: складено авторкою за даними [46]

Помітним є зростання статей матеріальні витрати та витрати на оплату праці з 2019 до 2021 року, що можна пояснити нарощенням обсягів виробництва з одночасним зростанням вартості сировини та збільшенням заробітних плат. В свою чергу це призвело до загального зростання операційних витрат в цей період.

В подальшому, з 2022 року, показники мають негативну динаміку внаслідок зменшення обсягів виробництва та завантаженості виробничих потужностей компанії. Відповідно, у 2023 році найбільш значним є скорочення амортизаційних витрат.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє зробити висновок про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство в умовах мінливого ринкового середовища та кризових явищ. Незважаючи на періоди зростання, загальна тенденція останніх років свідчить про скорочення виробничих та фінансових показників, що є результатом впливу зовнішніх факторів (здебільшого, війни). Стабілізація та подальший розвиток підприємства вимагатимуть вдосконалення управлінських підходів і гнучкості в адаптації до нових умов, зокрема з акцентом на ефективне використання ресурсів та посилення позицій на альтернативних ринках збуту.

2.3 Комплексна оцінка економічної стійкості підприємства

У сучасних умовах глобальних економічних викликів і внутрішньої нестабільності зовнішнє середовище формує можливості та загрози для підприємства, що відображається на його стратегії розвитку та адаптації до ринкових змін.

Досліджуючи зовнішні фактори впливу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стає очевидним, що компанія функціонує в умовах значних викликів як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Зміни у глобальній економіці та політичні події суттєво впливають на її діяльність, створюючи як нові можливості, так і загрози.

Значний тиск на українських виробників стали здійснюють зовнішні ринки, зокрема в Європейському Союзі. Польські металургійні заводи активно лобіюють обмеження імпорту української продукції, вимагаючи введення додаткових бар'єрів [52]. Додатково, механізм вуглецевого оподаткування CBAM, запроваджений ЄС, уже чинний і з 2026 року вимагатиме прямих платежів за викиди [53]. Зазначений регуляторний механізм збільшує витрати компанії, оскільки вимагає відповідності екологічним нормам ЄС, що ускладнює конкурентну позицію на європейському ринку. Водночас вихід на ринки ЄС надає підприємству нові можливості для диверсифікації збуту, компенсуючи втрати через ускладнений доступ до традиційних ринків Азії.

Значне фінансове навантаження створює й внутрішнє середовище. Зокрема, українські політики зобов'язали виробників купувати 80% електроенергії на вільному ринку, що, у поєднанні з високими тарифами, вдвічі підвищує вартість електроенергії порівняно з деякими країнами ЄС [54]. Це змушує підприємство скорочувати виробництво і шукати шляхи оптимізації витрат. Водночас прогнозоване зниження попиту на металопродукцію в ЄС та Китаї створює додатковий ризик для експорту.

Крім економічних викликів, війна в Україні призвела до суттєвого дефіциту робочої сили. Близько 15% працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було мобілізовано до лав Збройних Сил України, а частина персоналу емігрувала або стала внутрішньо переміщеними особами. Дефіцит кваліфікованих кадрів суттєво ускладнює нарощування виробництва, що є бар'єром для забезпечення економічної стійкості. Моральне виснаження працівників через війну також негативно позначається на продуктивності та ускладнює досягнення високих операційних результатів.

Додаткові труднощі створило руйнування Каховської ГЕС, яке спричинило дефіцит водних ресурсів, критично важливих для виробничих процесів. Високі транспортні витрати обмежують прибутковість експорту на віддалені ринки, хоча відкриття морського коридору дещо полегшило ситуацію з логістикою. Проте пріоритетність аграрної продукції на кордонах створює додаткові труднощі для експорту металу.

З 1 жовтня 2024 року компанія стикнеться з новим фіскальним викликом – підвищенням військового збору на зарплати з 1,5% до 5%. Така зміна податкового законодавства України неминуче збільшить фінансові витрати підприємства, що може посилити навантаження на бюджет і зменшити рентабельність.

Наступною загрозою є стрімке наближення росіян до Покровська, де знаходиться шахта, що є єдиним виробником коксівного вугілля в Україні. У разі її окупації, вітчизняні металургійні виробники залишаться без сировини для виробництва коксу – ключового компоненту у сталеварінні. Імпорт призведе до збільшення витрат на виробництво, роблячи українську сталь менш конкурентоспроможною [55].

Також, аби відповідати європейським екологічним стандартам, компанія змушена інвестувати у «зелені» технології, що сприяє довгостроковій стійкості, проте потребує значних фінансових ресурсів, які через війну обмежені. Впровадження цих заходів стане важливим елементом стратегії збереження конкурентоспроможності на ринку ЄС та подальшого розвитку підприємства.

Оцінка впливу цих та інших факторів зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена у табл.2.12.

Згідно з результатами проведеного PESTEL-аналізу для АМКР найбільшу загрозу та негативний вплив на діяльність компанії становлять економічні та соціальні чинники. Економічні ризики зумовлені високою вартістю енергоресурсів, коливанням попиту на світових ринках та зниженням цін на метал і руду, що змушує підприємство переглядати свої виробничі

плани. Водночас критична нестача кадрів, спричинена мобілізацією та міграцією працівників, посилює соціальні виклики.

Поточна ситуація створює замкнене коло: на початку війни ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змушене було зменшувати завантаженість потужностей і виводити працівників у простій, в подальшому, при спробах нарощування виробництва зіткнулося з кадровим дефіцитом. Наразі через зниження попиту та високу вартість енергоресурсів компанія знову змушена скорочувати обсяги виробництва, що підсилює невизначеність у довгостроковій перспективі.

Розглянемо відсотковий розподіл загальногалузевої виручки та загальногалузевого обсягу експорту продукції між компаніями, що здійснюють свою діяльність за КВЕД 24.10. Топ-10 підприємств за часткою у виручці та експорті відображені на рис.2.10.

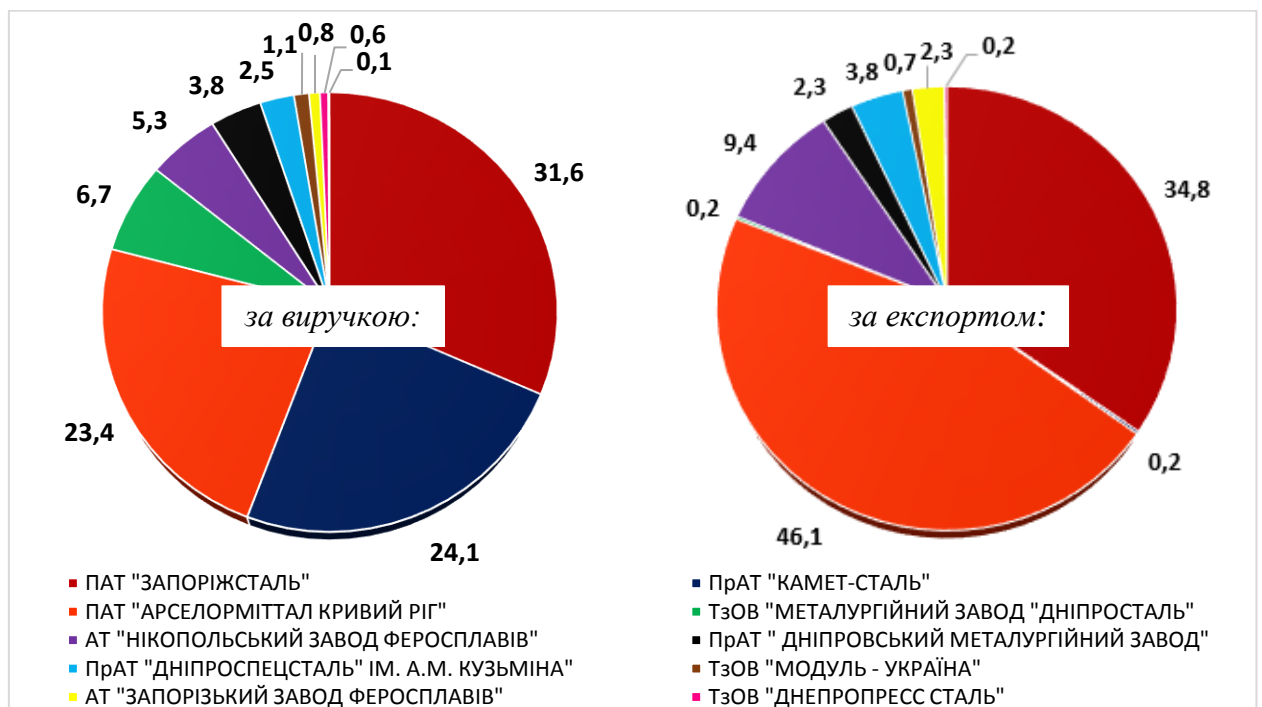


Рисунок 2.10 – Лідери ринку діяльності за КВЕД 24.10 поранжовані за часткою в загальногалузевій виручці та обсягу експорту

Джерело: складено авторкою за даними [46].

Таблиця 2.12 – PESTEL-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група факторів	Характеристика факторів	Напрямок впливу (-1,0,+1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка, у балах	Прогн. напрям впливу/Ймовірн. (-1,0,1/В,С,Н)	Прогн. сила впливу (1, 2, 3)	Прогн. оцінка, у балах
Політичні	Торгівельні обмеження в ЄС	-1	3	-3	-1/В	3	-3
	Регулювання з боку ЄС (СВАМ–оподаткування)	-1	2	-2	-1/В	3	-3
	Обмеження російського експорту до ЄС	1	2	2	+1/С	2	2
	Сума	–	–	-3	–	–	-4
Економічні	Зростання цін на електроенергію та регуляторна вимога для українських виробників купувати не менше 80% імпортованої електроенергії для забезпечення стабільного енергопостачання	-1	3	-3	-1/В	3	-3
	Коливання попиту на сталь на глобальному ринку	-1	3	-3	-1/С	3	-3
	Брак інвестицій	-1	2	-2	-1/С	2	-2
	Зниження світових цін на метал і руду	-1	2	-2	-1/С	2	-2
	Значне зростання логістичних витрат (у 4-5 разів)	-1	2	-2	-1/В	2	-2
	Сума	–	–	-12	–	–	-12
Соціальні	Мобілізація працівників та трудова міграція	-1	3	-3	-1/В	3	-3
	Моральне виснаження працівників від війни, що може знижувати ефективність та мотивацію	-1	2	-2	-1/В	2	-2
	Сума	–	–	-5	–	–	-5
Технологічні	Перехід на «зелені» технології	1	2	2	+1/С	2	2
	Залежність від коксівного вугілля з Покровської шахти, до якої зараз наближаються війська ворога	-1	2	-2	-1/В	2	-2
	Сума	–	–	0	–	–	0
Екологічні	Водні ресурси	-1	3	-3	-1/В	3	-3
	Вуглецевий слід	-1	2	-2	-1/В	2	-2
	Сума	–	–	-5	–	–	-5
Правові	Скасування мит у США та ЄС для укр. продукції	1	2	2	+1/Н	2	2
	Законодавче регулювання екології	-1	2	-2	-1/В	2	-2
	Зміни в податковому законодавстві України	-1	3	-3	-1/В	3	-3
	Сума	–	–	-3	–	–	-3

(розроблено авторкою).

Отже, лідерами за часткою у загальній виручці є ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Камет-Сталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що разом отримали понад 79% від обсягу загальної виручки суб'єктів господарювання за даним видом економічної діяльності. Однак, за обсягом доходів від експорту ситуація на вітчизняному ринку дещо відрізняється. Так, найбільшим експортером є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (46,1%), друге місце зайняв ПАТ «Запоріжсталь» (34,8%), третє – АТ «Нікопольський завод феросплавів» (9,4%). Таким чином, перераховані підприємства експортували на понад 90% від загального обсягу.

Оскільки українські підприємства галузі є активними експортерами вони виступають для досліджуваного ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в ролі конкурентів не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародних. З огляду на це, порівняємо АМКР з головними конкурентами на металургійному ринку України (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз ключових факторів успіху ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		ТОВ «Метінвест Холдинг»		ПАТ «Запоріжсталь»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1. Якість продукції	0,35	5	1,75	5	1,75	5	1,75
2. Виручка від реалізації продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
3. Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
4. Ціна продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
5. Екологічність виробництва	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Усього	1	–	4,25	–	3,7	–	4,4

(розроблено авторкою)

Аналізуючи результати оцінки ключових факторів успіху, можна дійти висновку, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має сильні позиції за якістю продукції та виручкою, що забезпечує йому 2 місце серед аналізованих підприємств. Проте компанії потрібно покращити екологічність, щоб

відповідати сучасним вимогам ринку. Метінвест, із загальним балом 3,7, поступається конкурентам за ціною продукції, але підтримує високий рівень якості. Запоріжсталь лідирує із 4,4 бала завдяки виручці та частці ринку, хоча, як і інші, має слабкі показники в екологічності. Усі компанії мають адаптуватися до нових екологічних вимог з метою збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Важливим в рамках дослідження економічної стійкості підприємства є проведення SWOT-аналізу. Він дозволяє оцінити як внутрішнє середовище так і зовнішні загрози та можливості для розвитку [56-57] (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерські позиції на ринку гірничо-металургійної продукції України. Наявність міжнародної підтримки завдяки приналежності до глобальної корпорації ArcelorMittal. Повний цикл виробництва від видобутку сировини до випуску готового прокату. Забезпечення високої якості продукції та її відповідності стандартам якості.	Застаріле обладнання та необхідність значних інвестицій у модернізацію задля «зеленого переходу». Високі витрати на операційну діяльність, що впливають на рентабельність. Залежність від логістичних ланцюгів (зокрема, чорноморських портів). Відсутність диверсифікації ринків. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Висока енергоємність виробництва.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розробка нових марок сталі. Сертифікація продукції і вихід на нові ринки (зокрема, США). Використання стратегічних партнерств для модернізації виробництва та впровадження «зелених» технологій. Залучення жінок і молоді на дефіцитні посади. Використання екологічної орієнтації для покращення іміджу та репутації.	Нестабільність зовнішнього середовища та військові загрози. Мобілізація працівників. Збільшення витрат через нові екологічні стандарти та оподаткування (СВАМ-оподаткування в ЄС). Погіршення логістичних умов та зростання транспортних витрат, зокрема через обстріли інфраструктури. Підвищення фіскального навантаження (збільшення військового збору з 1,5% до 5%). Ризик втрати конкурентних позицій на ринку через домінування виробників із дешевшою продукцією (наприклад, китайських компаній). Коливання цін і попиту на міжнародних ринках. Корупція. Моральне виснаження працівників через війну.

(розроблено авторкою)

З-поміж раніше неописаного, однією з сильних сторін підприємства є повний цикл виробництва (від сировини до готової продукції). Для суб'єктів господарювання металургійної галузі це є особливо значущою перевагою, оскільки витрати на транспортування сировини для забезпечення виробництва можуть мати сильний негативний вплив на собівартість продукції, що в свою чергу призведе до зменшення рентабельності, або часткової втрати попиту на продукцію через вищу ціну ніж в конкурентів.

Більшість загроз було оцінено при проведенні аналізу зовнішнього середовища, однак, в матриці SWOT-аналізу виділено ще одну, актуальну для українського ринку – корупцію. За результатами дослідження Центру економічної стратегії «Олігархічний український капітал» [58] станом на початок 2021 року олігархи володіли 11% всіх активів українських бізнесів, проте в деяких галузях, зокрема чорній металургії, ця частка була набагато більшою (78%). Як раніше зазначалось, кінцевим бенефіціаром головних конкурентів на ринку металургії для досліджуваного ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є Рінат Ахметов. Така ситуація створює загрозу передачі державних замовлень не з ринкових принципів конкуренції за ціною, якістю пропонуванних товарів і послуг тощо, а через зловживання владою та корупційні схеми. Це може негативно вплинути на рентабельність діяльності АМКР, особливо в періоди скорочення попиту і цін на продукцію на міжнародних ринках. Також це буде актуальним в післявоєнний період відбудови країни, коли попит на металопродукцію для інфраструктурних проєктів кратно зросте.

Одним з перспективних напрямів розвитку є диверсифікація ринків збуту. Зокрема, привабливим є ринок США з декількох причин. По-перше, в країні частим явищем є стихійні лиха, що призводять до руйнувань інфраструктури. Нещодавні урагани оцінюють як найбільш руйнівні за уся історію. Експерти прогнозують «будівельний бум» в Сполучених Штатах. Також позитивним аспектом в цьому питанні є перемога на президентських виборах Трампа, адже його риторика полягає у підвищенні мита для

китайської продукції, яка є головним конкурентом для АМКР на світовому ринку. Тому підприємству варто скористатись можливістю, особливо на тлі падіння попиту на продукції в європейських країнах. Для цього необхідно вже починати вивчати американський ринок, проходити сертифікацію продукції на відповідність стандартам, здійснювати пошук потенційних партнерів та клієнтів.

Ще однією можливістю є навчання та залучення жінок і молоді для закриття дефіцитних посад. Наразі у виробничих відділах більша частина працюючих – чоловіки. Підприємство має можливість економічного бронювання, однак наразі заброньовано лише близько 50%. Зараз процедура бронювання тимчасово призупинена. Держава декларує потребу у негайній мобілізації за різними оцінками від 160-200 тисяч громадян чоловічої статі. Це створює значну загрозу для компанії, але, водночас і відкриває можливість набору жінок, а також активної молоді, що може позитивним чином вплинути не лише на кількість працівників, а й на їх ініціативність та залученість, зростання продуктивності праці.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується стрімко зростаючим ступенем невизначеності критично важливим є розвиток здатності по-перше, залишатися в рівноважному стані, а по-друге, продовжувати реалізовувати стратегію розвитку всупереч наявним і потенційним загрозам. Одним із ключових напрямів роботи топ-менеджменту вітчизняних промислових підприємств є управління їх економічною стійкістю. Як вже зазначалось раніше, управління економічною стійкістю підприємства є процесом циклічним (рис.1.3), який складається з п'яти основних етапів:

- 1) визначення поточного рівня економічної стійкості підприємства;
- 2) розробка стратегії забезпечення економічної стійкості;
- 3) реалізація сформованої стратегії;
- 4) оцінка отриманих результатів на відповідність стратегічним цілям;
- 5) моніторинг.

Отже, перший з вищенаведених етапів передбачає з-поміж іншого оцінювання рівня економічної стійкості підприємства. З метою оцінки рівня економічної стійкості підприємства металургійної галузі варто виділити підсистеми підприємства, що є основними групами факторів впливу на економічну стійкість, серед них можна виділити: фінансово-виробнича, кадрово-організаційна, інвестиційна, екологічна, техніко-технологічна.

Для оцінювання поточного рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», в порівняння варто взяти релевантних гравців ринку – ТОВ «Метінвест Холдинг» та ПАТ «Запоріжсталь», що значно впливають на внутрішній ринок, а також є одними з найбільших експортерів продукції галузі. Аналіз рівня економічної стійкості обраних компаній дозволяє визначити рівень їх адаптивності до сучасних економічних викликів. Результати проведених розрахунків наведено в табл.2.15.

За результатами проведених обчислень, визначено, що усі з розглянутих компаній за результатами 2023 року мають низький рівень економічної стійкості. Досліджуване ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримало найнижчу оцінку. Результати проведеного аналізу складових економічної стійкості підприємства дають змогу ідентифікувати проблеми, серед яких:

- високий рівень ризику несплати рахунків через критичну нестачу ліквідності;
- показники рентабельності негативні внаслідок збиткової діяльності, запас міцності недостатній;
- операційні та інші витрати є занадто високими, що унеможлиблює позитивну рентабельність;
- підприємству критично не вистачає працівників для відновлення діяльності на повну потужність виробничого обладнання;
- грошовий потік від інвестиційної діяльності є негативним;
- виробниче обладнання є застарілим та неекологічним, що призводить до:
 - значних витрат на сплату за забруднення навколишнього середовища та утворення відходів;

Таблиця 2.15 – Оцінювання рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та основних конкурентів

Група факторів впливу	Фактор впливу		Вага впливу фактора	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»			ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»			ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»		
				Значення	Рейтинг	Загальна оцінка	Значення	Рейтинг	Загальна оцінка	Значення	Рейтинг	Загальна оцінка
Фінансово-виробнича стійкість	Ймовірність банкрутства (універсальна модель)		0,2	-2,82	1,5	0,3	1,35	3	0,6	1,31	3	0,6
	Ліквідність	абсолютна	0,08	2,1%	1	0,08	1,0%	0,5	0,04	1,4%	0,5	0,04
		критична	0,08	88,2%	5	0,4	76,2%	5	0,4	142,8%	5	0,4
		поточна	0,04	42,1%	3	0,12	74,3%	3	0,12	119,4%	4	0,16
	Структура капіталу	Коеф. фінансової незалежності	0,06	0,341	3,5	0,21	-0,240	2	0,12	0,473	4	0,24
		Коеф. фін. ризику	0,06	1,936	4	0,24	-5,158	1	0,06	1,114	4	0,24
		Коеф. співвідношення загальних зобов'язань та сумарних активів	0,06	0,659	4	0,24	1,240	3	0,18	0,527	5	0,3
		Коеф. співвідношення довгострокових зобов'язань до активів	0,06	0,136	4	0,24	0,007	3	0,18	0,023	3	0,18
		Коеф. співвідношення довгострокових зобов'язань і необоротних активів	0,06	0,253	5	0,3	0,117	3	0,18	0,082	3	0,18
	Рентабельність реалізн. продукції		0,2	-28%	3	0,6	3%	5	1	-6%	4	0,8
	Рентабельність операційної д-ті		0,1	-22%	3	0,3	7%	5	0,5	-6%	4	0,4
	Рівень фінансово-виробничої стійкості		0,31	X	X	3,03	X	X	3,38	X	X	3,54
Кадров	Плинність кадрів		0,4	13,4	4	1,6	31,3	3	1,2	8,3	5	2

	Продуктивність праці (у вартісному вираженні)	0,6	2592,4	3	1,8	54559, 1	5	3	6313,5	4	2,4
Рівень кадрово-організаційної стійкості		0,2	X	X	3,4	X	X	4,2	X	X	4,4
Інвестиційна стійкість	Рентабельність інвестиційної діяльності	1	- 78172 %	3	3	3024%	5	5	-39%	4	4
Рівень інвестиційної стійкості		0,08	X	X	3	X	X	5	X	X	4
Екологічна стійкість	Співвідношення сплачених екологічних податків до виручки	0,35	0,3%	5	1,75	2,7%	3	1,05	0,6%	4	1,4
	Питомий викид CO2 на од. продукції	0,4	198,03	4	1,6	375,23	3	1,2	7,00	5	2
	Коефіцієнт витрат на екологічні податки до загальних операційних витрат	0,25	0,7%	5	1,25	14,1%	4	1	0,4%	5	1,25
Рівень екологічної стійкості		0,2	X	X	4,6	X	X	3,25	X	X	4,65
Техніко-технологічна стійкість	Фондовіддача	0,3	2,27	3	0,9	54,97	5	1,5	2,89	3	0,9
	Рентабельність основних фондів	0,2	-63,5%	3	0,6	231,8%	5	1	-20,4%	3	0,6
	Коефіцієнт амортизаційного навантаження	0,2	0,086	3,5	0,7	0,017	5	1	0,040	4	0,8
	Коефіцієнт технологічного зносу	0,3	0,856	3	0,9	0,615	3	0,9	0,252	4	1,2
Рівень техніко-технологічної стійкості		0,21	X	X	3,1	X	X	4,4	X	X	3,5
Загальний рівень економічної стійкості суб'єкта господарювання		X	3,4			3,9			4,0		

(розроблено авторкою)

- підвищеної уваги з боку екоактивістів;
- зниження лояльності місцевої громади, в тому числі працівників комбінату;
- негативний вплив на репутацію серед державних органів та потенційних споживачів, зокрема з європейських країн.

Отже, поточний рівень управління економічною стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується значними викликами, зокрема залежністю від зовнішніх ринків, військовими ризиками та обмеженими ресурсами для інновацій. Ключові проблеми включають високі витрати на енергоносії, кадровий дефіцит та логістичні обмеження, що вимагають комплексних рішень для забезпечення довгострокової стійкості. Успішна адаптація до змін потребує диверсифікації ринків та впровадження екологічних і технологічних інновацій.

Висновки до розділу 2

В ході дослідження зовнішнього середовища підприємства з'ясовано, що вітчизняна металургійна галузь наразі перебуває у складному становищі, яке зумовлене багатьма внутрішніми та зовнішніми чинниками. Одним із основних факторів, що впливає на фінансово-економічну діяльність підприємства, є глобальна економічна нестабільність, а також наслідки військових дій, які значно скоротили обсяг виробництва та експорту металопродукції. Відзначено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало значних втрат у 2022-2023 роках, що було результатом накладення локальних викликів (війни) та глобальних змін (падіння попиту та цін на металопродукцію на міжнародних ринках).

Проаналізовано, що вітчизняне підприємство скоротило виробництво сталі та чавуну, що призвело до падіння частки українських металургійних компаній на світовому ринку сталі. Однією з основних причин скорочення

виробництва і експорту стало не тільки зменшення попиту на метал, а й серйозні внутрішні проблеми, серед яких – високі витрати на енергоносії, зокрема електроенергію, а також зростання логістичних витрат. Суттєво ускладнили ситуацію також проблеми з доступом до сировини, зокрема, втрата постачання вугілля, а також кадрові проблеми, пов'язані з мобілізацією та трудовою міграцією внаслідок війни.

Визначено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає стабільні позиції в структурі експорту металопродукції, однак із значними труднощами на внутрішньому ринку. Зокрема, підприємству вдалося зберегти рівень експорту завдяки зміщенню фокусу на найближчі та логістично зручніші ринки Європи. Однак значний відсоток металопродукції, яка раніше поставлялась через морські порти, зокрема через порти в Одесі та Миколаєві, тепер доводиться перевозити через залізничний транспорт, що збільшує витрати на логістику. Це, в свою чергу, негативно позначається на рентабельності та конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародних ринках.

Підприємство також стикається з серйозними екологічними викликами, пов'язаними з необхідністю модернізації виробництва. За умови наближення нових екологічних стандартів у ЄС, що стосуються викидів вуглецю та інших забруднень, компанія змушена впроваджувати нові технології зниженої викидної потужності та інвестувати в «зелені» технології. Проте для реалізації цього завдання потрібні значні фінансові ресурси, яких у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обмежена кількість в умовах економічної нестабільності.

З'ясовано, що для подолання труднощів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» першочергово має зосередитись на забезпеченні кадрової стабільності та пошуку нових ринків для експорту. Стабілізація зазначених напрямків стане ключовим чинником для подолання економічних викликів та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Формування системи управління економічною стійкістю промислового підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства металургійної галузі стикаються з багатьма викликами, серед яких посилення міжнародної конкуренції, зміни у регуляторних вимогах та зростаюча потреба у впровадженні екологічних технологій. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» діє в складних економічних і політичних умовах, зокрема в умовах війни та блокування ключових експортних шляхів, що створює додаткові ризики для стабільності та розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки загальної функціональної стратегії, яка дозволить адаптуватися до нових умов та зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародних ринках.

ADL-матриця є актуальним інструментом для аналізу поточної позиції підприємства, оскільки вона дозволяє оцінити його відповідність стадії життєвого циклу галузі та конкурентну позицію на ринку. Це особливо важливо для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке функціонує в умовах трансформації галузі металургії, що вимагає модернізації технологій та адаптації до нових екологічних стандартів. Використання ADL-матриці допоможе виявити стратегічні пріоритети для розвитку та визначити оптимальні напрямки інвестування ресурсів (рис.3.1).

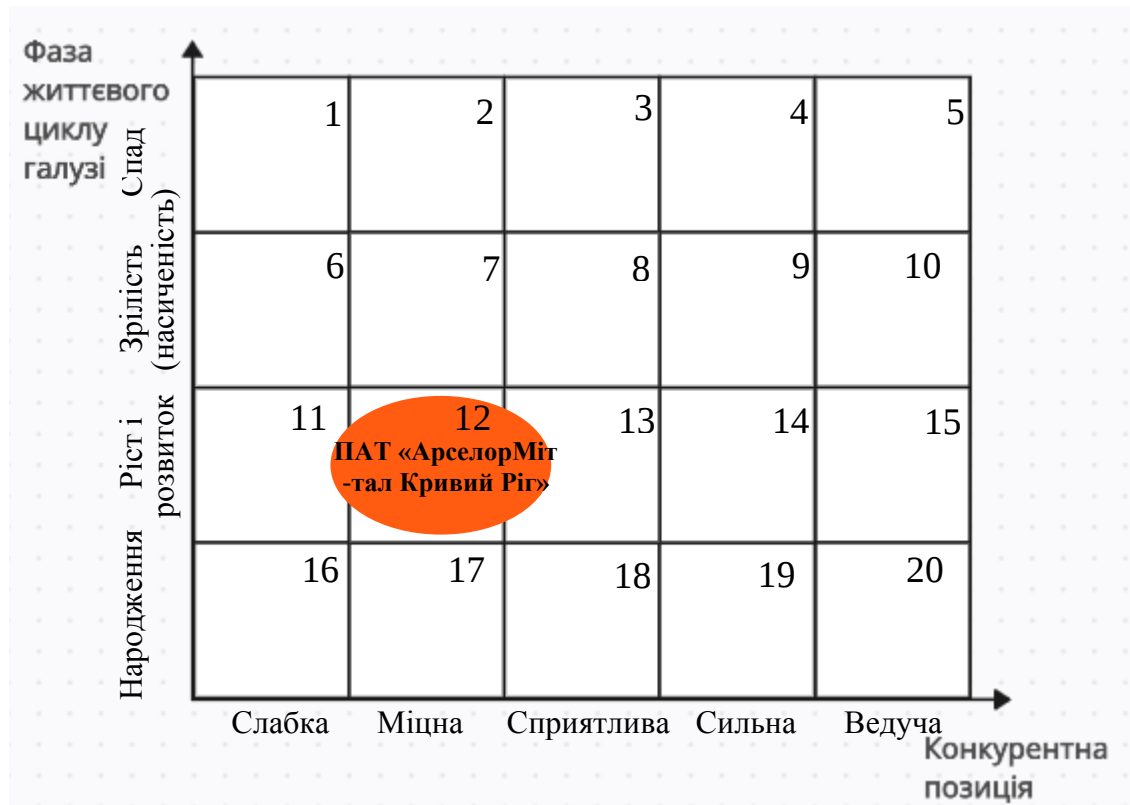


Рисунок 3.1 – ADL-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
(розроблено авторкою)

Згідно з проведеним аналізом, АМКР займає міцну позицію у фазі росту та розвитку галузі (сектор 12). Це свідчить про наявність стабільних конкурентних переваг на внутрішньому ринку та потенціалу для розширення на зовнішніх ринках, зокрема через інвестиції в екологічні технології та модернізацію виробництва. Водночас підприємство стикається з викликами у вигляді посиленої конкуренції, зокрема з боку міжнародних гравців, таких як китайські виробники, а також регуляторними обмеженнями (СВАМ) та логістичними труднощами.

Позиція у фазі росту та розвитку вимагає від підприємства активних дій щодо диверсифікації ринків збуту та впровадження інновацій, щоб зберегти рентабельність і відповідати сучасним вимогам. Міцна конкурентна позиція дозволяє реалізовувати стратегії зростання, орієнтуючись на ринки з високою доданою вартістю, та створювати умови для подальшого розвитку, зокрема розробку нових продуктів.

Підсумовуючи, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має сприятливі умови для стабільного розвитку за умови ефективної адаптації до зовнішніх викликів та активного інвестування у виробничі інновації.

Однак, для визначення стратегічних орієнтирів розвитку бажано використовувати декілька інструментів аналізу комплексно. Тому, продовжуючи пошук доцільної стратегії розвитку, використаємо SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити позицію підприємства на основі чотирьох ключових чинників: стабільності зовнішнього середовища, конкурентного тиску, фінансової стійкості та привабливості галузі. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» даний аналіз допоможе визначити оптимальну стратегію (агресивну, оборонну, конкурентну чи консервативну) в умовах військових загроз, посиленої конкуренції та змін регуляторного середовища. Результати SPACE-аналізу дадуть можливість сформулювати раціональні управлінські рішення для підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розрахуємо критерії стабільності середовища, конкурентоспроможності, фінансової стійкості та привабливості галузі для досліджуваного підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахунок критеріїв SPACE-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	4	0,1	0,4
Якість продукту	5	0,4	2
Стадія життєвого циклу продукту	3	0,05	0,15
Прихильність покупців	4	0,3	1,2
Рентабельність продаж	4	0,1	0,4
Ступінь вертикальної інтеграції	3	0,05	0,15
Конкурентоспроможність			4,3
Інновації та НТП	3	0,1	0,3
Інфляція	2	0,01	0,02
Варіація попиту	4	0,3	1,2
Державне регулювання галузі	3	0,15	0,45
Агресивність конкурентів	5	0,3	1,5

Маркетингові та рекламні можливості	4	0,05	0,2
Стабільність середовища			3,67
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
Фондовіддача	3	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	4	0,2	0,8
Фінансова незалежність	3	0,1	0,3
Стабільність отримання прибутку	5	0,5	2,5
Фінансове становище			4,25
Потенціал зростання	4	0,2	0,8
Конкурентна ситуація	5	0,1	0,5
Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,3
Використання ресурсів	4	0,2	0,8
Капіталоємність	3	0,1	0,3
Бар'єри входження на ринок	4	0,1	0,4
Державна підтримка	3	0,2	0,6
Привабливість галузі			3,7

(розроблено авторкою)

Далі визначимо вектор рекомендованої стратегії за наступними формулами 3.1-3.2.

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,7 - 4,3 = -0,6, \quad (3.1)$$

де X – координати осі x ;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства.

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 4,25 - 3,67 = 0,58, \quad (3.2)$$

де Y – координати осі y ;

ФС – фінансове становище;

СС – стабільність середовища.

Графік SPACE-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідно до проведених розрахунків представлений на рисунку 3.2.

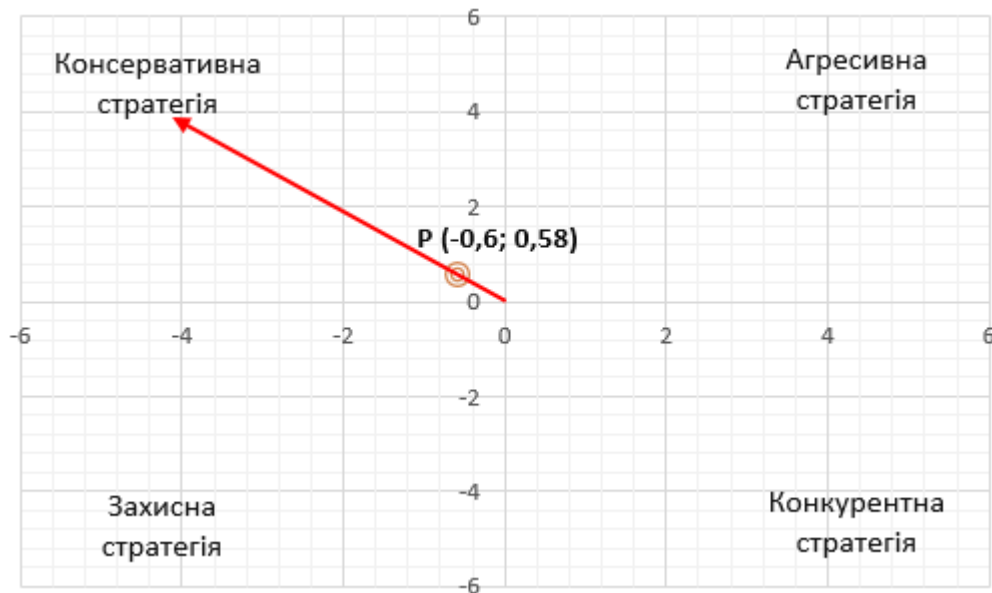


Рисунок 3.2 – Графік SPACE-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
(розроблено авторкою)

Проведений SPACE-аналіз свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться у консервативній зоні стратегій. Компанія діє в умовах нестабільного зовнішнього середовища, де важливу роль відіграють фінансові ресурси та ефективність управління потоками готівки. Позиція у консервативній зоні свідчить про наявність деяких конкурентних переваг, проте компанії необхідно бути обережною у виборі стратегій та зосереджуватися на підвищенні операційної ефективності.

Основні рекомендації для подальшого розвитку:

1. Підвищення ефективності виробництва – інвестування у нові технології та оптимізація витрат дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність.
2. Посилення фінансових потоків – укріплення фінансової стійкості за рахунок залучення додаткових інвестицій або кредитних ресурсів.
3. Побудова стратегічних партнерств – це допоможе зміцнити ринкові позиції та підвищити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.
4. Управління ризиками – враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, компанії варто активніше працювати над диверсифікацією ринків збуту та зменшенням залежності від окремих регіонів.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має фокусуватися на стабілізації фінансових потоків, підвищенні виробничої ефективності та пошуку стратегічних партнерів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству ефективно діяти в умовах мінливого середовища та зміцнити конкурентні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

В рамках формування системи управління економічною стійкістю промислового підприємства в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища важливо використовувати не лише методи визначення напряму стратегічного розвитку підприємства, але й окремо розглянути яку стратегію забезпечення економічної стійкості має обрати суб'єкт ринкових відносин, що є базою дослідження.

Один з таких методів був запропонований Сітак І. Л. Суть методики полягає в співставленні інтегральної оцінки рівня економічної стійкості та коефіцієнта стійкості на основі руху грошових потоків [59].

Адаптуємо методику в частині оцінки рівня економічної стійкості підприємства, відповідно до розробленої методики визначення рівня стійкості, описаної в першому, теоретичному розділі даного дослідження. І виконаємо розрахунок коефіцієнта стійкості на основі грошового потоку згідно формули 3.3 [59].

$$K_{cf} = \frac{CF_{op1} + CF_{inv1} + CF_{fin1}}{|CF_{op1}| + |CF_{inv1}| + |CF_{fin1}| + |CF_{op0}| + |CF_{inv0}| + |CF_{fin0}|}, \quad (3.3)$$

де K_{cf} – коефіцієнт, що характеризує стійкість підприємства, на основі аналізу руху грошових коштів;

CF_{op1} та CF_{op0} – величина грошового потоку від операційної діяльності поточного та попереднього періоду відповідно;

CF_{inv1} та CF_{inv0} – величина грошового потоку від інвестиційної діяльності поточного та попереднього періоду відповідно;

CF_{fin1} та CF_{fin0} – величина грошового потоку від фінансової діяльності поточного та попереднього періоду відповідно.

Розрахувавши за вищенаведеною формулою коефіцієнт стійкості за грошовими потоками для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік отримуємо значення -0,05. Дане значення входить в 3 зону стійкості – «передкризову» (від 0 до -0,5), яка, згідно трактувань автора [59], характеризується відхиленнями від оптимальних значень показників функціональної стійкості, що створює негативний вплив на діяльність і розвиток підприємства. Внаслідок дії різних чинників стає неможливим оперативне використання наявних резервів, а в деяких випадках вони взагалі виявляються недостатніми для покращення ситуації. За таких умов значно зростає ризик банкрутства підприємства.

Базуючись на розрахованому раніше рівні економічної стійкості АМКР (табл.2.15) та коефіцієнті стійкості за грошовими потоками підприємства, беручи за основу підхід, розроблений Сітак І. Л. [59], розташуємо компанію-об'єкт дослідження на матриці стратегій забезпечення економічної стійкості підприємства Сітак І. Л. (рис.3.3).

Згідно з отриманими результатами бачимо, що наразі компанія перебуває у квадраті антикризової стратегії. Антикризова стратегія забезпечення економічної стійкості означає, що кризова ситуація в зовнішньому бізнес-середовищі негативним чином суттєво впливає на підприємство. Система менеджменту перебуває в кризовому стані, не ефективно реагуючи на прояви кризових явищ в інших підсистемах організації. В свою чергу, це призводить до втрат виробничого та ринкового потенціалу.

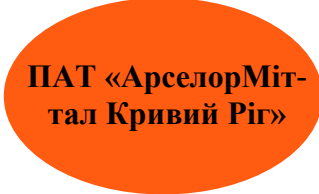
Рівень стійкості за інтегральним показником економічної стійкості	Високий	7. Стратегія забезпечення фінансової стійкості	8. Стратегія стійкого зростання	9. Стратегія стійкого зростання та фінансування стійкого розвитку
	Задовільний	4. Стратегія фінансової стабілізації	5. Стратегія підтримки економічної стійкості	6. Стратегія стійкого зростання
	Низький та критичний (кризовий)	1. Антикризова стратегія 	2. Стратегія фінансової стабілізації	3. Стратегія забезпечення фінансової стійкості
		Передкризова та кризова	Нормальна	Висока
Зона стійкості за співвідношенням грошових потоків підприємства				

Рисунок 3.3 – Матриця стратегій забезпечення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено авторкою на основі [59]

Визначена стратегія забезпечення економічної стійкості АМКР передбачає нагальну потребу підприємства в реалізації антикризових заходів з метою підвищення рівня економічної стійкості. Зазначена мета може бути досягнута за умов формування ефективної системи управління економічною стійкістю компанії, з виокремленням напрямів удосконалення в кожній з її підсистем (рис.3.4).

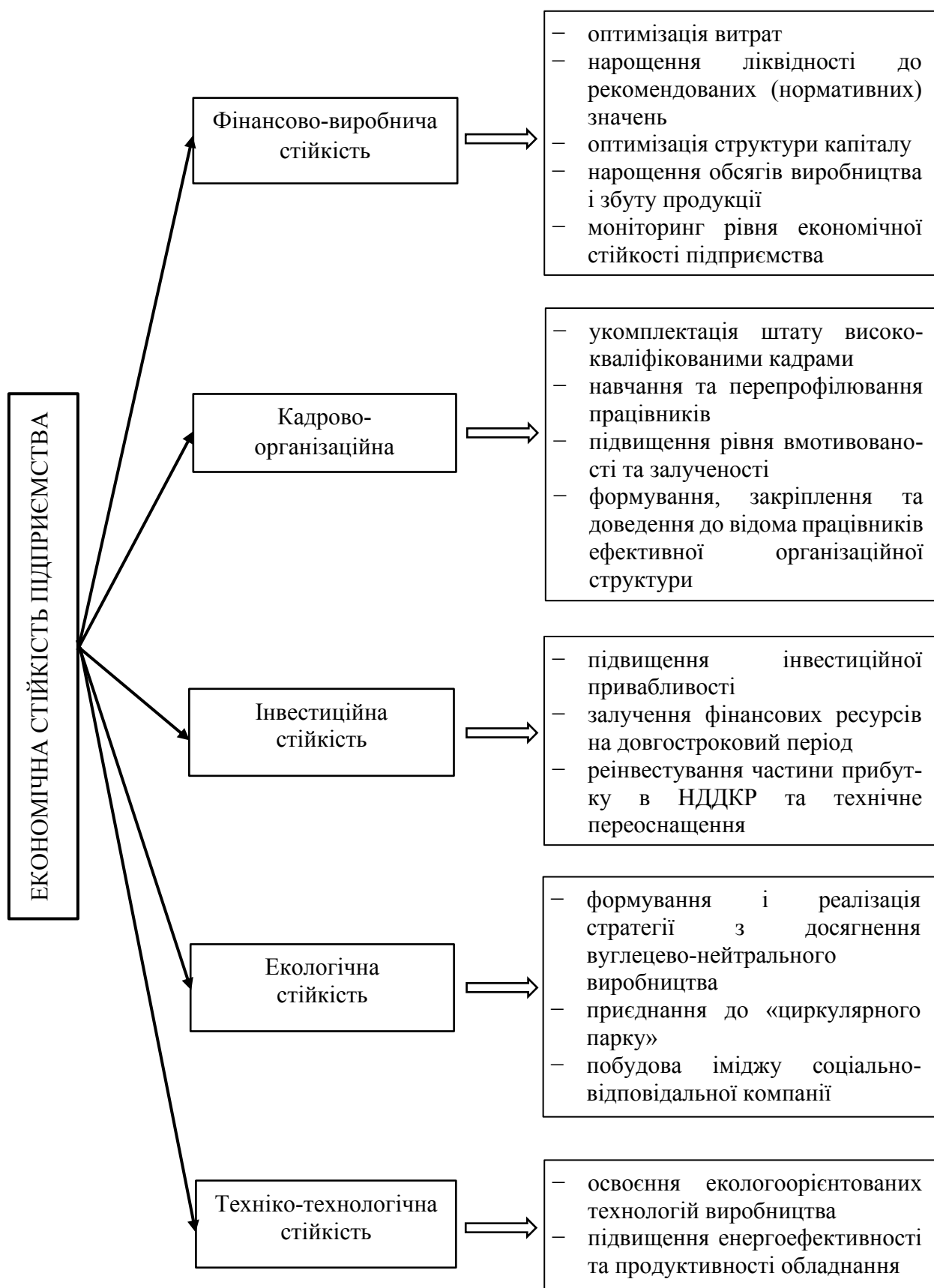


Рисунок 3.4 – Система управління економічною стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
(розроблено авторкою)

Окреслені на схемі управлінські дії, спрямовані на підвищення рівня стійкості конкретної підсистеми економічної стійкості підприємства, а, в кінцевому результаті, і загального рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують загальний стратегічний напрям розвитку. Не всі з них можуть бути реалізовані під час поточного кризового стану в умовах війни, однак всі вони мають важливе значення для довгострокового виживання підприємства.

Першочерговими до реалізації є дії з підвищення рівня фінансово-виробничої та кадрово-організаційної стійкості. Зокрема, закриття дефіциту штату працівників висококваліфікованими фахівцями, що дозволить нарощувати завантаженість виробничих потужностей, випускаючи та реалізуючи більші обсяги продукції.

Високопріоритетним є напрям пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування, що дозволить досягти нормативних значень ліквідності. Важливим є реструктуризація боргових зобов'язань у зв'язу з високим рівнем залежності від позикових коштів, що збільшує ризик неспроможності їх погашення.

Наступним напрямом, ще може бути реалізований в поточних умовах та не потребує додаткових витрат є закріплення організаційної структури управління. Оскільки зараз, працівники компанії через постійні зміни у структурі управління не можуть дати відповідь на питання про назву підрозділу, в якому вони працюють, та їх підпорядкування іншим підрозділам. Це суттєво впливає на рівень ефективності їх взаємодії з іншими підрозділами компанії, а також підкреслює низький рівень їх залученості до досягнення загальної місії підприємства.

Напрями з підвищення рівня екологічної підсистеми стійкості є не менш важливими в довгостроковій перспективі розвитку, однак «зелений» перехід та декарбонізація вимагають значного фінансування і не можуть бути реалізовані в період військового стану через високий рівень ризику. Водночас підприємство може вже почати проектування реалізації цих змін, а також

пошук партнерів для фінансування проекту в період післявоєнної відбудови України.

3.2 Напрями підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія економічної стійкості підприємства максимально охоплює усі підсистеми організації, що забезпечують її функціонування. Найважливішою проблемою всіх вітчизняних підприємств галузі ГМК є високий рівень зношеності основних фондів. Більшість комбінатів будувались ще за радянських часів.

Цей період характеризувався екстенсивним використанням потужностей. На жаль, тодішня влада не опікувалася питаннями подальшої діяльності комбінатів. Коло інтересів охоплювала лише поточна вигода.

Однак, поточна скрутна ситуація не є кінцевою точкою. Так, скоріше за все металургія вже не буде настільки потужною як у світовому так і в національному масштабі. Та, разом з тим, Україна потребуватиме високоякісної арматури для відбудови зруйнованої внаслідок російського терору інфраструктури. Також, продукція галузі необхідна буде й для подальшого розвитку держави, адже багато інфраструктурних об'єктів знаходяться в критичному стані і без ракетних обстрілів.

Тому компанія має розробляти антикризову стратегію відновлення, яка повинна передбачати управління економічною стійкістю в частині її забезпечення. На основі результатів проведеного аналізу стратегій та оцінки підсистем економічної стійкості підприємства було розроблено заходи для підвищення рівня стійкості кожної з підсистем і оцінено доцільність їх впровадження в умовах війни (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи щодо підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за підсистемами з оцінкою доцільності їх впровадження в умовах війни

Підсистема підприємства	Заходи щодо підвищення рівня стійкості	Оцінка, у балах
Фінансово-виробнича	1. Покращення планування та управління запасами – впровадження систем управління ланцюгами постачання (ERP) для уникнення надлишкових запасів та дефіцитів.	5
	2. Фокус на логістично близькі ринки збуту металопродукції (країни ЄС, СНД).	5
	3. Вихід на нові ринки (США).	5
	4. Сертифікація продукції на ринках США, Європи та СНД для розширення можливостей збуту.	5
	5. Хеджування валютних ризиків при міжнародних операціях для уникнення втрат від курсових коливань.	3
	6. Залучення зовнішніх інвестицій для модернізації обладнання.	4
	7. Розробка нових марок сталі для підвищення конкурентоспроможності.	4
	8. Використання довгострокових контрактів для зниження цінових ризиків.	3
	9. Моніторинг та оцінка рівня економічної стійкості підприємства фінансово-аналітичним відділом.	5
Кадрово-організаційна	1. Кампанія із навчання та залучення жінок до роботи на дефіцитних вакансіях.	5
	2. Співпраця з навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів.	5
	3. Розвиток програм адаптації нових працівників.	5
Інвестиційна	1. Реалізація проектів з модернізації обладнання.	5
	2. Інвестування у «зелені» технології для відповідності екологічним стандартам.	3
	3. Пошук партнерів для реалізації проектів переходу на екологічне виробництво.	5
	4. Залучення грантових коштів для фінансування соціальних та екологічних проектів.	2
	5. Інвестування у дослідження та розробки нових продуктів.	4
	6. Використання лізингових програм для оновлення обладнання.	4
Екологічна	1. Зниження впливу на довкілля через впровадження екологічних технологій.	3
	2. Виконання міжнародних екологічних стандартів для збереження ринкових позицій.	3
	3. Регулярна розробка і публікація Звіту про сталий розвиток на вебсайті підприємства.	5
Техніко-технологічна	1. Капітальний ремонт та модернізація обладнання.	5
	2. Інтеграція інтернету речей (IoT) для контролю виробничих процесів.	3
	3. Впровадження програм технічного обслуговування на основі аналітики.	3

(розроблено авторкою)

Логіка оцінювання запропонованих заходів базується на принципі пріоритетності та реалістичності їх виконання у сучасних умовах. Максимальну оцінку в 5 балів отримали заходи, які можуть почати реалізацію негайно і мають найбільший вплив на стабільність підприємства навіть в умовах війни. Менші оцінки (від 2 до 4 балів) присвоєні заходам, які є важливими, але вимагають значних ресурсів або залежать від зовнішніх обставин.

Економічна стійкість підприємства є широким і багатогранним поняттям, яке охоплює фінансові, виробничі, кадрові, екологічні та інші аспекти його діяльності. Для забезпечення ефективного підвищення стійкості необхідно реалізувати комплекс заходів, що сприятимуть стабільному розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів. Кожен захід має враховувати специфіку підсистем підприємства та бути спрямованим на максимальне використання його ресурсів і можливостей. На рисунку 3.5 схематично представлено деталізований комплекс заходів з виокремленням чітких етапів реалізації, який забезпечить збалансоване зміцнення економічної стійкості всіх ключових підсистем ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Розроблений комплекс заходів передбачає системний підхід до підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного середовища. Особливою увагою охоплено проблеми дефіциту кадрів, що посилюються внаслідок мобілізації чоловіків до лав ЗСУ. У цих умовах особливо важливою стає запропонована стратегія залучення жіноцтва на традиційно чоловічі посади в виробничих підрозділах компанії.

Проведення навчань та подальше працевлаштування жінок дозволить покрити кадровий дефіцит та забезпечити соціальну інклюзію та рівні можливості у середовищі підприємства. Для реалізації цього напрямку заплановано співпрацю з державними та міжнародними організаціями. Навчання включатиме як технічні навички, необхідні для виконання специфіч-

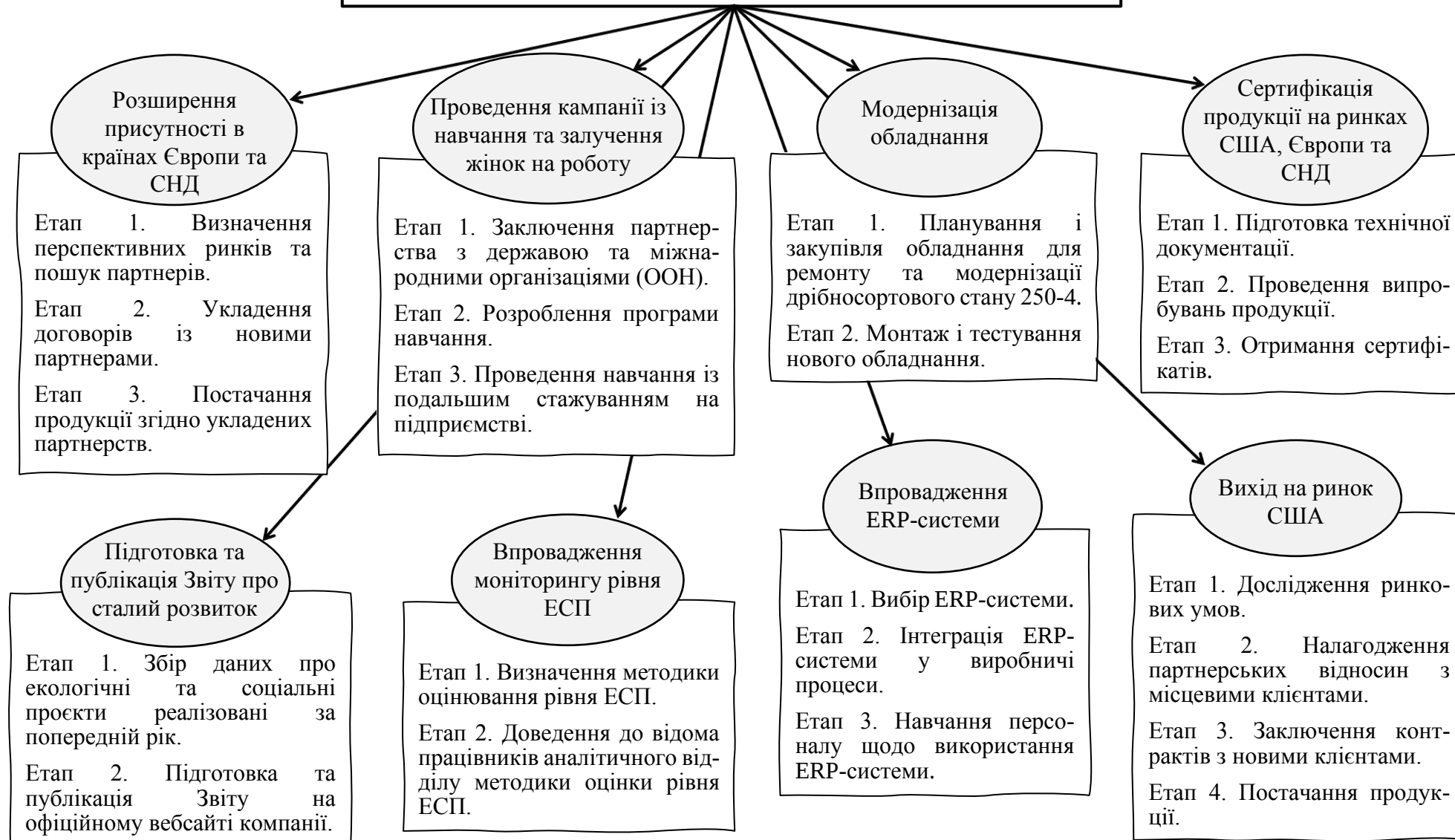


Рисунок 3.5 – Схема реалізації комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: (розроблено авторкою)

них завдань, так і загальні інструктажі з безпеки праці та роботи з обладнанням. Паралельно планується створення програм адаптації для нових працівників, які допоможуть їм швидше інтегруватися у виробничий процес.

Окрім цього, значна увага приділяється розширенню присутності компанії на міжнародних ринках, що забезпечить диверсифікацію збуту і зниження залежності від нестабільних ринкових умов.

Паралельно, впровадження сучасних технологій, таких як ERP-системи, з метою оптимізації процесу управління запасами на складах, а також впровадження моніторингу рівня економічної стійкості підприємства, дозволить компанії відслідковувати і попереджувати настання кризових явищ у кожній з підсистем стійкості. Останнє дозволить підвищити ефективність управління системою економічної стійкості.

Також, програма передбачає модернізацію обладнання для покращення виробничих показників та зниження енергозатрат, зокрема, ремонт дрібносортового стану 250-4.

Завершальним етапом програми є підготовка та публікація звіту про сталий розвиток, що слугуватиме інструментом прозорості й сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як на рівні місцевої громади, так і на міжнародній арені. Це дозволить підвищити залученість кожного працівника як важливого елемента механізму реалізації «зеленого» переходу комбінату і забезпечить зростання продуктивності праці.

У сукупності запропоновані заходи забезпечують комплексний підхід до вирішення проблеми низького рівня економічної стійкості та сприяють створенню основи для довготривалого стійкого розвитку компанії.

Розглянемо очікувані результати від реалізації кожного напрямку, а також розподілимо межі відповідальності між відділами АМКР (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження запропонованих заходів на 2025-2026 рр. та розподіл відповідальності за реалізацію між відділами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Захід	Можливість для компанії	Очікувані результати	Відповідальний за реалізацію
1	Розширення присутності в країнах Європи та СНД	Збільшення ринкової частки та зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку	– збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 15%; – збільшення обсягу експорту на 15%	Департамент маркетингу та продажів
2	Проведення кампанії із навчання та залучення жінок на роботу	Компенсація дефіциту робочої сили через мобілізацію чоловіків, підвищення залученості жінок у виробничі процеси	– збільшення укомплектованості штату з 86% до 95%; – зростання частки жінок серед працівників на 20%	Департамент управління персоналом
3	Модернізація обладнання	Підвищення ефективності виробничих процесів та скорочення витрат	– зниження витрат на виробництво на 15%; – підвищення якості продукції	Департамент технічної модернізації
4	Сертифікація продукції на ринках США, Європи та СНД	Розширення доступу до нових ринків з високими стандартами	– збільшення обсягів продажу сертифікованої продукції на 15%; – отримання 3 міжнародних сертифікатів якості	Департамент контролю якості
5	Вихід на ринок США	Підвищення географічної диверсифікації доходів	– збільшення обсягу продажів на 25%; – встановлення партнерських відносин з 3-5 новими клієнтами	Департамент маркетингу та продажів
6	Впровадження ERP-системи	Оптимізація управління запасами на складах	– зниження витрат на утримання складів на 15%; – скорочення часу відстеження запасів на 30%	Департамент інформаційних технологій
7	Впровадження моніторингу рівня економічної стійкості підприємства	Відстеження та аналіз рівня ЕСП для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення лояльності місцевих громад, зростання залученості працівників	– забезпечення щоквартального моніторингу рівня економічної стійкості, підвищення її рівня на 15% протягом року; – підвищення продуктивності праці на 20%	Аналітичний відділ фінансового департаменту
8	Підготовка та публікація Звіту про сталий розвиток	Зміцнення репутації компанії, привернення уваги інвесторів	– збільшення кількості позитивних згадок в медіа на 50%; – зменшення кількості негативних згадок в медіа на 30%	Департамент звітності та сталого розвитку

(розроблено авторкою)

Розрахуємо середню кількість днів, необхідну для реалізації кожної складової запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Середня кількість днів для реалізації кожного етапу запропонованого комплексу заходів

Захід	Етап	Кількість днів, необхідна для реалізації
Розширення присутності в країнах Європи та СНД	1. Визначення перспективних ринків та пошук партнерів.	20
	2. Укладення договорів із новими партнерами.	15
	3. Постачання продукції.	10
Проведення кампанії із навчання та залучення жінок на роботу	1. Заклучення партнерства з державою та міжнародними організаціями (ООН).	20
	2. Розроблення програми навчання.	30
	3. Проведення навчання із подальшим стажуванням на підприємстві.	150
Модернізація обладнання	1. Планування і закупівля обладнання для ремонту та модернізації дрібносортового стану 250-4.	25
	2. Монтаж і тестування нового обладнання.	20
Сертифікація продукції на ринках США, Європи та СНД	1. Підготовка технічної документації.	30
	2. Проведення випробувань продукції.	50
	3. Отримання сертифікатів.	10
Вихід на ринок США	1. Дослідження ринкових умов.	20
	2. Налагодження партнерських відносин з місцевими клієнтами.	60
	3. Заклучення контрактів з новими клієнтами.	15
	4. Постачання продукції.	25
Впровадження ERP-системи	1. Вибір ERP-системи.	30
	2. Інтеграція ERP-системи у виробничі процеси.	20
	3. Навчання персоналу щодо використання ERP-системи.	30
Впровадження моніторингу рівня ЕСП	1. Визначення методики оцінювання рівня ЕСП.	7
	2. Доведення до відома працівників аналітичного відділу методики оцінки рівня ЕСП.	5
Підготовка та публікація Звіту про сталий розвиток	1. Збір даних про екологічні та соціальні проекти реалізовані за попередній рік.	30
	2. Підготовка та публікація Звіту на офіційному вебсайті компанії.	25

(розроблено авторкою)

Проведений аналіз термінів реалізації кожного заходу в межах запропонованого комплексу заходів для підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє визначити як найшвидші, так і найбільш тривалі напрями їх впровадження. Серед усіх запропонованих

заходів, найбільш короткостроковим є впровадження моніторингу рівня економічної стійкості підприємства. Загальний термін реалізації цього заходу становить лише 12 днів, що пояснюється незначною кількістю етапів, простотою їх виконання та відсутністю необхідності залучати тривалі або складні технічні чи організаційні процеси.

Найдовший термін реалізації має захід, спрямований на проведення кампанії із навчання та залучення жінок на роботу, який триває 200 днів. Його тривалість зумовлена складністю третього етапу – проведення навчання із подальшим стажуванням на підприємстві, на реалізацію якого відведено 150 днів. Такий значний часовий ресурс необхідний для забезпечення якісного підготовчого процесу, що враховує специфіку галузі та вимоги до працівників.

Слід зазначити, що тривалість інших заходів, таких як модернізація обладнання, вихід на ринок США чи сертифікація продукції, значно варіюється залежно від кількості етапів та їх складності. Однак, їх тривалість значно поступається кампанії із навчання та залучення жінок, що є найбільш тривалим заходом у комплексі.

Загалом, враховуючи, що реалізація кожного заходу здійснюватиметься різними департаментами підприємства (див.табл.3.3), загальна тривалість впровадження комплексу заходів фактично дорівнює терміну реалізації найдовшого заходу, тобто 200 дням. Такий підхід забезпечить ефективне використання ресурсів підприємства без накладення етапів різних заходів один на одного та зменшить ризики виникнення організаційних проблем.

З метою наочного відображення послідовності реалізації запропонованих заходів та їх етапів, а також необхідної кількості працівників сформуємо Діаграму Ганта для розробленого комплексу заходів (рис.3.6).

Планування людських ресурсів для реалізації комплексу заходів базується на об'єктивній оцінці трудомісткості кожного етапу та можливості залучення відповідного персоналу. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є великим промисловим підприємством із загальною чисельністю персоналу 15 065 осіб (станом на 2023 р.), що включає як працівників виробничих підроз-

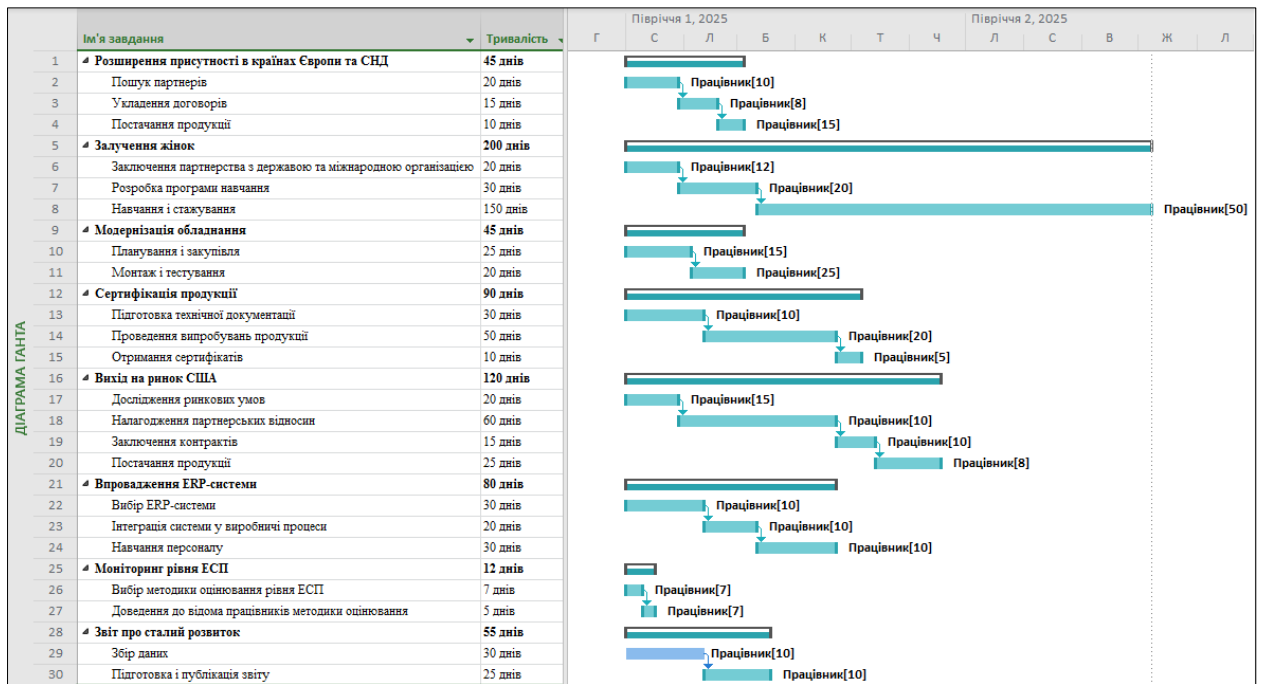


Рисунок 3.6 – Діаграма Ганта впровадження комплексу заходів з підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

(розроблено авторкою)

ділів, так і офісний персонал. На виробництві організовано цілодобовий робочий процес, що здійснюється в позмінному режимі, забезпечуючи безперервність виробничих операцій. Водночас співробітники адміністративних департаментів, таких як бухгалтерія чи відділ персоналу, працюють за стандартним графіком: 8-годинний робочий день, 5 днів на тиждень.

Отже, для реалізації кожного заходу планується залучення оптимальної кількості працівників, залежно від складності етапу та його тривалості. Найбільш трудомістким є проведення навчання та подальшого стажування жінок з метою працевлаштування на вільні внаслідок мобілізації працівників чоловіків посади.

Загальна тривалість реалізації заходів у рамках представленого проєкту охоплює період з 1 січня 2025 року по 7 жовтня 2025 року (9 місяців). Такий комплексний підхід дозволяє підприємству одночасно виконувати кілька важливих удосконалень із взаємопов'язаними етапами, що сприяє

підвищенню економічної стійкості та, водночас, підтримувати безперервність операційної діяльності навіть у складних умовах.

Здійснено розрахунок потреби в інвестиціях (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура витрат комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» впродовж 2025 року

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Придбання та впровадження ERP-системи	1 000 000
2	Дослідження нових ринків (США)	500 000
3	Пілотні поставки на новий ринок (США)	900 000
4	Сертифікація продукції на ринках США, ЄС та СНД	1 500 000
5	Співпраця з навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів	20 000
6	Закупівля обладнання/запчастин для модернізації	1 700 000
7	Монтаж нового обладнання/запчастин	150 000
Загальна сума інвестицій		5 770 000

(розроблено авторкою)

На основі проведених розрахунків загальна сума інвестицій для впровадження комплексу заходів становить 5 770 000 грн. Для оцінки вагомості даних витрат було проведено аналіз фінансових показників підприємства за довоєнні роки (з 2017 по 2021 рік). Середній чистий прибуток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за цей період становив приблизно 11 366 428 тис. грн. Таким чином, загальні інвестиції в проєкт складають близько 0,05% від середнього чистого прибутку компанії за вказаний період, що свідчить про помірний рівень інвестиційного навантаження в контексті минулої фінансової стійкості.

Однак у 2024 році компанія продовжує демонструвати значні збитки, які за 9 квартал становлять 6 186 855 тис. грн. За таких умов фінансування комплексу заходів із власних прибутків стає неможливим. Тому доцільним рішенням є залучення коштів від мажоритарного акціонера компанії – ARCELORMITTAL DUISBURG BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH, який володіє 95,12% акцій. Інвестування з боку акціонера забезпечить реалізацію стратегічно важливих заходів, що в майбутньому сприятиме відновленню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що оплата праці співробітників, які залучені до реалізації цих заходів, не включена у розрахунок додаткових інвестицій. Це пояснюється тим, що ці фахівці вже перебувають у штаті підприємства та отримують заробітну плату в рамках поточного бюджету. Тому, основний акцент у плануванні інвестицій спрямовано на матеріальні витрати та зовнішні послуги, що оптимізує використання наявних ресурсів підприємства.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості промислового підприємства, є важливим елементом стратегічного управління, особливо в умовах нестабільного середовища. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке протягом останніх років демонструє негативні фінансові результати, зокрема за 2022 та 2023 роки, а також прогнозується збитковість за 2024 рік, потребує ефективних управлінських рішень для стабілізації своєї діяльності та забезпечення подальшого розвитку. Враховуючи наявні фінансові обмеження, було запропоновано залучення додаткового фінансування від головного акціонера для реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної стійкості підприємства.

Однак отримання зовнішнього фінансування вимагає чіткого обґрунтування ефективності запланованих заходів, що зумовлює необхідність проведення детальної економічної оцінки їх доцільності. Таке обґрунтування є ключовим інструментом для підтвердження перспективності інвестицій, оскільки дозволяє оцінити потенційний економічний ефект та довести, що запропоновані дії не лише забезпечать досягнення вищого рівня економічної стійкості підприємства, а й підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Крім того, якісне економічне обґрунтування дозволяє аргументовано представити акціонерам фінансову та стратегічну доцільність інвестицій, забезпечуючи підтримку і довіру до запропонованих рішень.

Метод Дельфі є ефективним інструментом для прогнозування, що базується на використанні експертної думки. Його сутність полягає в багаторівневому анкетуванні експертів з метою досягнення консенсусу в оцінках. Як зазначено в дослідженнях [60-64], цей метод дозволяє зменшити суб'єктивність завдяки анонімності учасників і структурованій процедурі опитування. Основна перевага методу Дельфі полягає у можливості отримання точного прогнозу навіть за умов обмеженої або нестабільної інформації про об'єкт дослідження.

Використання методу Дельфі у цьому дослідженні зумовлене складністю та багатофакторністю процесів, які впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Умови нестабільності, в яких працює підприємство, вимагають залучення експертів із різних сфер, щоб забезпечити об'єктивність та різнобічність оцінок. У рамках цього дослідження до опитування було залучено керівників підприємства, спеціалістів з управління виробничими процесами та фахівців галузі. Вибір експертів обумовлений їхнім практичним досвідом, професійними знаннями та розумінням специфіки галузі.

Отримані результати опитування експертів представлені у таблиці 3.6. Додатково було обраховано середні значення оцінок експертів. Це дозволило отримати дані, які стануть основою для подальшого обґрунтування ефективності заходів, спрямованих на підвищення економічної стійкості підприємства.

Таблиця 3.6 – Прогнозування фінансових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» без та з впровадженням запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості методом Дельфі (2024-2026 рр.)

Показник	Експерт 1			Експерт 2			Експерт 3			Експерт 4			Середнє значення		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026
<i>без впровадження запропонованого комплексу заходів</i>															
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	71 602	79 479	88 221	68 022	75 505	83 810	62 294	69 147	76 753	70 852	78 646	87 297	68 193	75 694	84 020
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	74 959	83 204	92 356	71 211	79 044	87 739	65 214	72 387	80 350	74 173	82 332	91 389	71 389	79 242	87 959
Чисельність персоналу, осіб	14 711	15 608	17 083	13 975	14 828	16 229	12 799	13 579	14 862	14 557	15 445	16 904	14 010	14 865	16 270
Чистий фінансовий результат, млн грн	-9 259	-8 240	-7 334	-8 796	-7 828	-6 967	-8 055	-7 169	-6 380	-9 162	-8 154	-7 257	-8 818	-7 848	-6 985
<i>з впровадженням запропонованого комплексу заходів</i>															
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	71 602	99 348	119 218	68 022	94 381	113 257	62 294	86 433	103 720	70 852	98 308	117 969	68 193	94 618	113 541
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	74 959	99 545	117 463	71 211	94 568	111 590	65 214	86 604	102 193	74 173	98 502	116 232	71 389	94 805	111 870
Чисельність персоналу, осіб	14 711	18 700	19 488	13 975	17 765	18 513	12 799	16 269	16 954	14 557	18 504	19 283	14 010	17 810	18 560
Чистий фінансовий результат, млн грн	-9 259	-4 722	716,4	-8 796	-4 486	680,5	-8 055	-4 108	623,2	-9 162	-4 673	708,9	-8 818	-4 497	682,3

(розроблено авторкою)

Згідно з отриманими результатами прогнозування бачимо, що значення обраних показників за умов реалізації комплексу розроблених заходів з підвищення рівня економічної стійкості компанії є значно вищими. Представимо обраховані середні значення прогнозів експертів для наочності графічно (рис.3.7).

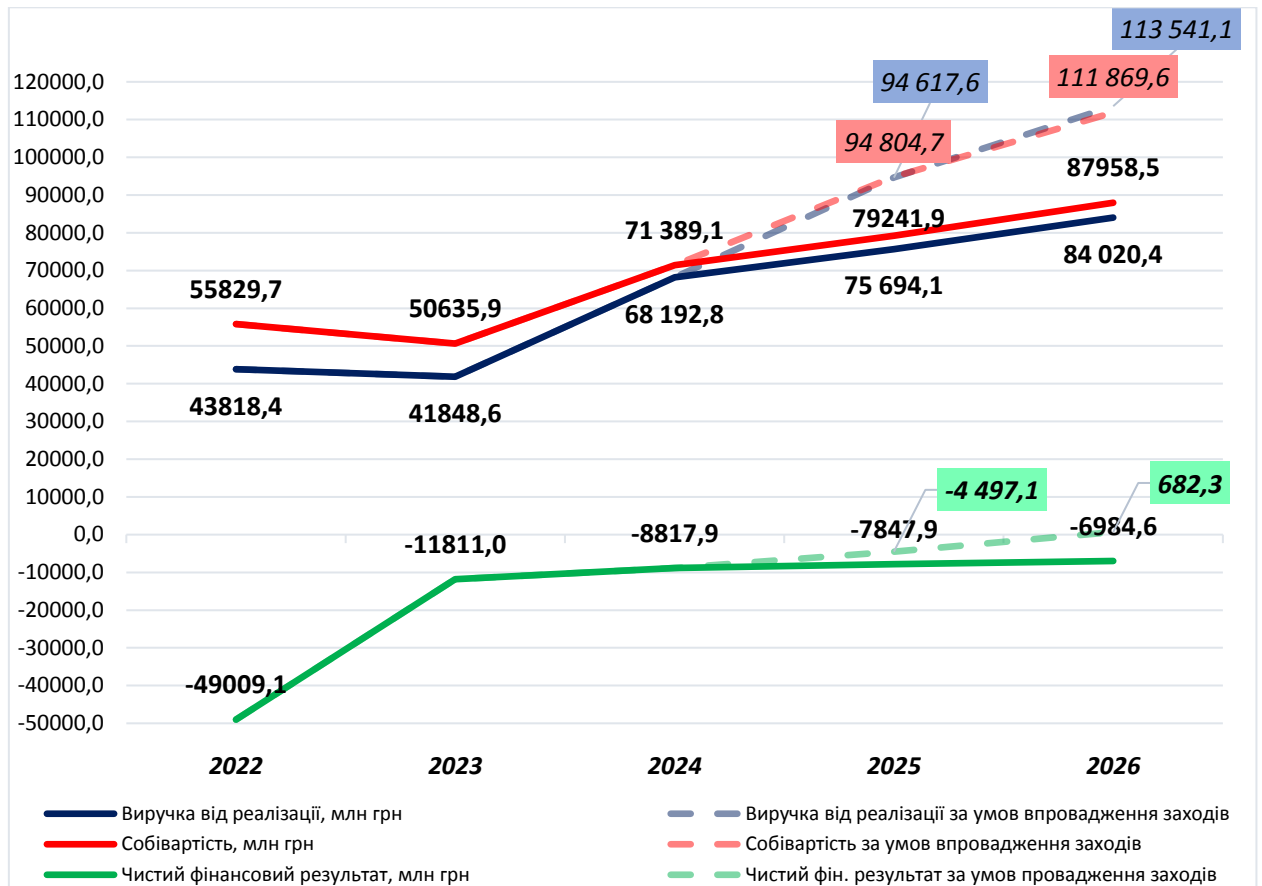


Рисунок 3.7 – Прогнозні фінансові показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у разі реалізації запропонованих заходів та за умов їх відсутності (2022-2026 рр.)

(розроблено авторкою)

Прогнозні дані, відображені на графіку, демонструють суттєву різницю між показниками підприємства у разі реалізації запропонованого комплексу заходів та за умов їх відсутності. Відповідно до прогнозу, якщо заходи не будуть впроваджені, компанія не зможе досягти навіть перевищення доходу від реалізації продукції над собівартістю у період до 2026 року, що свідчить про відсутність операційного прибутку.

Навпаки, за умови реалізації запропонованих заходів, спостерігається чітке покращення фінансових показників. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції, що у 2026 році досягне 113 541,1 млн грн порівняно з 84 020,4 млн грн у разі відсутності змін. При цьому собівартість продукції за умов впровадження заходів також зросте, але темпи її приросту будуть контрольованими, що дозволить досягти перевищення доходу над витратами.

Особливу увагу варто приділити чистому фінансовому результату. У разі впровадження заходів у 2026 році підприємство прогнозовано отримає прибуток у розмірі 682,3 млн грн, тоді як за відсутності змін компанія залишиться збитковою протягом усього аналізованого періоду. Така динаміка свідчить про високу ефективність запропонованих заходів, які здатні забезпечити фінансову стабільність і прибутковість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у довгостроковій перспективі.

Визначаючи економічну доцільність реалізації проєкту важливим є розрахунок показників ефективності проєкту, зокрема чистої приведеної вартості (NPV) та індексу прибутковості (PI). Ці показники дозволяють оцінити доцільність інвестиційного проєкту та його окупність або ж неокупність. NPV (Net Present Value) визначає чисту вартість грошових потоків, приведених до теперішнього моменту часу з урахуванням ставки дисконтування (формула 3.4). PI (Profitability Index) – це показник, який відображає співвідношення між приведеними грошовими потоками та початковими інвестиціями (формула 3.5). Якщо значення NPV є додатним, а PI перевищує 1, проєкт вважається доцільним для реалізації.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.4)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}, \quad (3.5)$$

де CF_t – очікуваний грошовий потік у період t ;

r – ставка дисконтування;

t – номер періоду;

I – початкові інвестиції.

У розрахунках ефективності важливим компонентом є ставка дисконтування (r), яка враховує вартість капіталу, інфляційні очікування та ризики, пов'язані з реалізацією проєкту. Вибір ставки доцільно провести базуючись на прогнозах Національного банку України (НБУ) щодо облікової ставки та споживчої інфляції. У таблиці 3.7 наведено прогнозні значення НБУ за базовим сценарієм на 2024–2026 роки.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані значення інфляції та облікової ставки за базовим сценарієм НБУ (2024-2026 рр.)

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Споживча інфляція, %	9,7	6,9	5,0
Облікова ставка, %	13,6	12,7	11,2

Джерело: складено авторкою за даними [65]

В умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно розрахувати ставку дисконтування для проєкту з реалізації комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за трьох сценаріїв: позитивного, базового і негативного.

За позитивного сценарію передбачається мінімальний рівень ризику через сприятливі умови реалізації проєкту. Для цього сценарію орієнтуємось на значення інфляції та облікової ставки на 2025 рік (оскільки вони є нижчими, аніж значення 2024 року), а премію за ризик визначмо на рівні 3%.

$$r_{positive} = 12,7\% + 6,9\% + 3\% = 22,6\%$$

Таким чином, ставка дисконтування для позитивного сценарію становитиме 23%. Значення NPV та PI проєкту за умов сприятливого (позитивного) сценарію представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники ефективності проєкту впровадження запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за сприятливого сценарію (тис. грн.) на 2024-2026 рр.

t	I	Bt	Ct	CFt (Bt-Ct)	Кдиск 1/(1+i) ^t	Чисті дисконт. надходж.	NPV	PI
0	5 770,0							
1		94 617 574,6	94 804 723,2	-187 148,6	0,813	-152 151,8		
2		113 541 089,5	111 869 573,3	1 671 516,2	0,661	1 104 872,2		
Сума						952 720,4	946 950,4	165,12

(розроблено авторкою)

Для базового сценарію використовуємо середню прогнозовану облікову ставку для 2024–2025 років і середній рівень прогнозованої НБУ інфляції. Також додамо помірну премію за ризик (5%).

$$r_{base} = 13,15\% + 8,3\% + 5\% = 26,45\%$$

З проведених розрахунків отримуємо 27% ставку дисконтування для базового сценарію. В таблиці 3.9 наведено результати розрахунків ефективності реалізації комплексу заходів за базового сценарію.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності проєкту впровадження запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за базового сценарію (тис. грн.) на 2024-2026 рр.

t	I	Bt	Ct	CFt (Bt-Ct)	Кдиск 1/(1+i) ^t	Чисті дисконт. надходж.	NPV	PI
0	5 770,0							
1		94 617 574,6	94 804 723,2	-187 148,6	0,787	-147 285,9		
2		113 541 089,5	111 869 573,3	1 671 516,2	0,62	1 036 340,0		
Сума						889 054,1	883 284,1	154,08

(розроблено авторкою)

В умовах несприятливого (негативного) сценарію ставка дисконтування базуватиметься на максимальних значення облікової ставки (13,6% у 2024 році) та інфляції (9,7%), а також включатиме підвищену премію за ризик.

$$r_{negative} = 13,6\% + 9,7\% + 7\% = 30,3\%$$

Отже, ставка дисконтування за негативного сценарію становитиме 30%. Розрахуємо ефективність проєкту за негативного сценарію (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Показники ефективності проєкту впровадження запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за несприятливого сценарію (тис. грн.) на 2024-2026 рр.

t	I	Bt	Ct	CFt (Bt-Ct)	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дисконт. надходж.	NPV	PI
0	5 770,0							
1		94 617 574,6	94 804 723,2	-187 148,6	0,769	-145 040,2		
2		113 541 089,5	111 869 573,3	1 671 516,2	0,592	1 004 581,2		
Сума						845 620,3	839 850,3	146,55

(розроблено авторкою)

Результати розрахунків NPV та PI за трьома сценаріями підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту. У всіх випадках NPV є додатнім, а PI перевищує одиницю, що свідчить про прибутковість і рентабельність запропонованих заходів. Сприятливий сценарій демонструє найвищу ефективність завдяки мінімальному рівню ризику. Базовий сценарій також підтверджує прибутковість проєкту навіть за умов середньої стабільності. У несприятливому сценарії, попри підвищені ризики, проєкт залишається економічно вигідним. Таким чином, запропоновані заходи забезпечують економічну ефективність та зміцнюють економічну стійкість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за будь-якого сценарію.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованого проєкту недостатньо враховувати лише показники NPV та PI. В умовах економічної

нестабільності особливого значення набуває розрахунок внутрішньої норми рентабельності (IRR) та дисконтованого терміну окупності (DPP), які дозволяють глибше проаналізувати інвестиційну привабливість проєкту.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) є одним із ключових показників, що визначає ставку дисконтування, за якої NPV проєкту дорівнює нулю. Цей показник відображає максимальний рівень вартості капіталу, за якого проєкт залишається прибутковим.

Дисконтований термін окупності (DPP) – це період, протягом якого сума приведених грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям. На відміну від традиційного терміну окупності, DPP враховує вартість грошей у часі, що робить цей показник більш точним інструментом аналізу. Розрахунок базується на кумулятивному підсумку дисконтованих грошових потоків.

Розрахуємо внутрішню норму рентабельності та дисконтований термін окупності проєкту для кожного сценарію (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Показники ефективності проєкту впровадження запропонованого комплексу заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2024-2026 рр.

Показник	Сприятливий сценарій	Базовий сценарій	Несприятливий сценарій
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	492,87%	474,38%	461,27%
Дисконтований термін окупності (DPP)	2 роки 14 днів	2 роки 14 днів	2 роки 15 днів

(розроблено авторкою)

Аналіз показників внутрішньої норми рентабельності та дисконтованого терміну окупності підтверджує високу ефективність запропонованого проєкту незалежно від сценарію розвитку подій. Внутрішня норма рентабельності для проєкту значно перевищує встановлені ставки дисконтування у всіх трьох сценаріях, що свідчить про його високу дохідність навіть за умов значного ризику. Щодо показника дисконтованого терміну окупності, він також демонструє позитивні результати. При всіх сценаріях термін окупності становить трохи більше 2 років, що вказує на швидке повернення

інвестованого капіталу і є прийнятним показником для інвестиційних проєктів такого масштабу.

Разом з тим, основною метою реалізації комплексу заходів є підвищення рівня економічної стійкості компанії. Тож, розрахуємо прогностні значення підсистем економічної стійкості за умов їх невиконання та у випадку їх реалізації (табл.3.12).

Таблиця 3.12 – Прогнозовані значення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у разі реалізації запропонованих заходів та за умов їх відсутності (2024-2026 рр.)

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
<i>без впровадження запропонованого комплексу заходів</i>			
Рівень фінансово-виробничої стійкості	3,2	3,3	3,5
Рівень кадрово-організаційної стійкості	3,6	3,7	3,9
Рівень інвестиційної стійкості	3,2	3,3	3,5
Рівень екологічної стійкості	4,8	5,1	5,3
Рівень техніко-технологічної стійкості	3,3	3,4	3,6
Загальний рівень економічної стійкості	3,6	3,7	3,9
<i>з впровадженням запропонованого комплексу заходів</i>			
Рівень фінансово-виробничої стійкості	3,2	4,8	6,2
Рівень кадрово-організаційної стійкості	3,6	5,4	6,96
Рівень інвестиційної стійкості	3,2	4,7	6,1
Рівень екологічної стійкості	4,8	7,2	9,4
Рівень техніко-технологічної стійкості	3,3	4,9	6,4
Загальний рівень економічної стійкості	3,6	5,4	6,96

(розроблено авторкою)

Результати розрахунків прогнозованих значень рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструють суттєві відмінності у динаміці ключових показників залежно від того, чи буде реалізовано запропонований комплекс заходів.

За умов відсутності реалізації проєкту спостерігається лише незначне зростання показників усіх підсистем економічної стійкості, яке є поступовим і обмеженим. Зокрема, загальний рівень економічної стійкості підприємства зростає повільно, зберігаючи низькі темпи змін, що свідчить про обмежені можливості адаптації підприємства до сучасних викликів у зовнішньому середовищі.

Натомість у разі впровадження запропонованого комплексу заходів прогнозується суттєве прискорення зростання як окремих підсистем економічної стійкості, так і їх загального рівня. Найпомітніше зростання відбувається за показниками кадрово-організаційної та техніко-технологічної стійкості, що свідчить про ефективність запропонованих заходів у ключових, наразі проблемних, напрямках діяльності підприємства. Загальний рівень економічної стійкості підприємства за умов реалізації проєкту у 2026 році майже подвоюється порівняно з початковим значенням, що відображає його позитивний вплив.

Успішна реалізація проєкту підвищення рівня економічної стійкості АМКР, враховуючи складні умови діяльності компанії, вимагає виявлення можливих ризиків (табл.3.13) та оцінки їхнього впливу (рис.3.8). Для досягнення позитивного результату необхідно забезпечити ретельний підхід до управління ризиками і розробити дієві заходи їх подолання.

Сильний вплив	5., 7.	1., 2., 4., 10., 12., 14., 26.	11., 15., 16., 17., 18., 19., 20.
Помірний вплив	8., 24., 28., 29.	6., 9., 22., 25.	3., 13.
Слабкий вплив	30., 31.	21., 27.	23.
	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність

Рисунок 3.8 – Матриця ризиків проєкту підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

(розроблено авторкою)

Таблиця 3.13 – Ризики проєкту та запобіжні заходи для мінімізації їх негативного впливу

№	Ризик	Запобіжні заходи	Відповідальний за управління
1	Низький попит на продукцію в нових регіонах	Систематичне проведення оцінки попиту з урахуванням нових даних, отриманих у процесі діяльності. Регулярна комунікація з клієнтами для кращого розуміння їхніх очікувань та потреб. Дотримання гнучких виробничих та маркетингових стратегій.	Адміністрація з маркетингу та збуту
2	Недостатня кількість жінок, зацікавлених у роботі	Активна участь у профорієнтаційних заходах. Співпраця з міськими центрами зайнятості. Організація інформаційно-роз'яснювальних кампаній і консультацій. Забезпечення інклюзивного середовища в компанії.	Департамент з персоналу
3	Стереотипи щодо ролі жінок у важкій промисловості	Організація тренінгів для працівників компанії. Впровадження внутрішньої політики нульової толерантності до дискримінації за гендерною ознакою. Розробка програм наставництва. Забезпечення рівних можливостей. Включення керівництва у підтримку гендерного балансу, публічне висловлення позиції.	Департамент з персоналу
4	Висока плинність кадрів після навчання	Розробка структурованої програми онбордингу. Розробка програми внутрішньої мотивації. Формування дружнього та інклюзивного робочого середовища. Проведення регулярного моніторингу задоволеності працівниць умовами роботи. Включення онбордингу як частини довгострокової стратегії утримання кадрів.	Департамент з персоналу
5	Невідповідність продукції міжнародним стандартам	Організація періодичних внутрішніх аудитів відповідності продукції встановленим стандартам. Залучення консультантів з сертифікації для оцінки виробничих процесів та розробки рекомендацій. Впровадження системи управління ризиками, яка включає моніторинг можливих змін у стандартах. Розробка планів дій для швидкого усунення невідповідностей у разі виявлення.	Департамент з якості
6	Затримки у проведенні випробувань продукції	Розробка чіткого графіка сертифікаційного процесу. Встановлення партнерських відносин із акредитованими сертифікаційними центрами. Заздалегідь підготовлена та перевірена документація. Проведення попередніх внутрішніх випробувань продукції.	Департамент з якості
7	Ризик відкликання сертифікатів через недотримання стандартів	Впровадження системи моніторингу відповідності виробничих процесів та продукції вимогам. Призначення відповідальних осіб за дотримання стандартів у кожному підрозділі. Підтримка регулярної комунікації з органами сертифікації для уточнення вимог і моніторингу змін. Встановлення системи контролю за постачальниками сировини та компонентів. Формування резервного плану дій у разі відкликання сертифікатів.	Департамент з якості, Служба з впровадження міжнар. проєктів

8	Складність інтеграції ERP-системи зі старим обладнанням	Проведення попереднього технічного аудиту обладнання для оцінки його сумісності з ERP-системою. Встановлення програмно-апаратних рішень (адаптерів, шлюзів), що забезпечать сумісність. Співпраця з постачальником ERP-системи для налаштування кастомізованих модулів. Тестування ERP-системи в умовах реальної роботи обладнання на пілотних ділянках. Забезпечення резервних планів на випадок збою в інтеграції.	Адміністрація з виробництва, Департамент з промислової безпеки
9	Недостатній рівень кваліфікації персоналу для роботи з ERP-системою	Організація комплексних навчальних програм для співробітників. Забезпечення доступу до довідкових матеріалів для самостійного опанування функціоналу. Запровадження тестового періоду використання ERP-системи для відпрацювання навичок персоналу у реальних умовах із мінімальними ризиками для операцій.	Департамент з персоналу, з промислової безпеки
10	Ризик несумісності модулів ERP-системи	Проведення детального аналізу сумісності модулів перед закупівлею ERP-системи. Тестування сумісності ERP-системи на окремих функціональних ділянках. Постійний моніторинг роботи інтегрованих систем і своєчасне реагування на виявлені невідповідності.	Департамент з промислової безпеки
11	Висока конкуренція на ринку США	Проведення детального аналізу конкурентів, для розробки конкурентоспроможної стратегії. Адаптація продуктів компанії до специфічних вимог і очікувань американських споживачів. Конкурентоспроможне ціноутворення з урахуванням витрат і вартості аналогічних товарів на ринку. Забезпечення оперативної комунікації, підтримки та програми лояльності для утримання клієнтів.	Адміністрація з маркетингу та збуту
12	Низький рівень довіри до бренду компанії на ринку США	Проведення рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду на новому ринку. Розробка сильної брендової історії, яка підкреслює цінності, місію та соціальну відповідальність. Використання стратегій соціального доказу (публікація відгуків задоволених клієнтів, кейсів використання продукції та рекомендацій від відомих персон). Розкриття інформації про процеси виробництва, екологічність та інноваційні рішення. Участь у галузевих виставках, конференціях.	Адміністрація з маркетингу та збуту
13	Затримки у постачанні нового обладнання для модернізації дрібносортового стану 250-4	Проведення ретельного аналізу постачальників обладнання на етапі укладання контрактів. Включення в договір із постачальниками чітко визначених термінів постачання та штрафних санкцій за їх порушення. Укладення договорів страхування на випадок непередбачених обставин, які можуть вплинути на постачання обладнання.	Адміністрація з постачання
14	Недостатній рівень прозорості під час підготовки Звіту про сталий розвиток	Залучення незалежного аудитора для перевірки звіту перед його публікацією. Організація навчання персоналу щодо стандартів і процедур підготовки звітів про сталий розвиток. Проведення внутрішніх перевірок та консультацій з ключовими керівниками, які відповідають за відповідні напрями сталого розвитку, для верифікації даних.	Департамент з охорони навколишнього середовища
15	Встановлення обмежень доступу	Встановлення партнерських відносин із логістичними та митними службами для мінімізації ризиків блокади.	Транспортний департамент

	на європейський ринок	Створення резервних логістичних маршрутів для експорту через інші країни. Постійний моніторинг ситуації на кордонах і в регіоні та оперативне реагування.	
16	Потенційне перенесення на ціни додаткового підвищення ставок, введення нових податків	Пошук шляхів зниження операційних витрат для компенсації зростання цін. Диверсифікація асортименту продукції через розробку та впровадження виробів із високою доданою вартістю, що дозволить компенсувати збільшення витрат за рахунок підвищення цін. Розробка довгострокових контрактів із постачальниками для фіксації цін на сировину та зниження ризику зростання витрат у результаті змін економічної політики.	Адміністрація з фінансів
17	Ескалація бойових дій, руйнування (окупація) виробн. потужностей	Формування робочої групи з моніторингу ситуації, розробки та впровадження необхідних кризових планів у короткі терміни на випадок бойових дій.	Департамент зі стратегічних проектів
18	Зростання тарифів на е/е через пошкодження енергетичної інфраструктури	Перегляд виробничого графіка для максимального використання електроенергії в години меншого навантаження на енергосистему (нічний тариф). Створення об'єднаннями металургів (зокрема, Федерація металургів України тощо) фондів підтримки спец. призначення та лобіювання державних субсидій для компенсації енергетичних витрат.	Адміністрація з питань взаємодії з держ. органами
19	Падіння попиту на продукцію через зовнішні фактори	Диверсифікація продукції через розробку нових видів або спеціалізованих виробів. Укладення контрактів з клієнтами на тривалий термін, які фіксують обсяги та ціни. Адаптація до умов ринку через маркетингову гнучкість (динамічне ціноутворення). Формування резервного фонду або страхування ризиків для покриття можливих збитків у періоди тривалого зниження попиту або цін на металопродукцію.	Адміністрація з маркетингу та збуту
20	Тривала економічна нестабільність	Формування робочої групи з моніторингу економічної ситуації, розробки сценаріїв розвитку подій та впровадженням необхідних заходів у короткі терміни. Використання можливостей державної та міжнародної підтримки бізнесу.	Департамент зі стратегічних проектів
21	Політичні ризики в країнах СНД	Укладення довгострокових контрактів з місцевими партнерами. Диверсифікація ринків у межах регіону СНД. Включення у контракти з клієнтами та постачальниками положення про форс-мажор.	Адміністрація з маркетингу та збуту
22	Ризик корупції при укладенні угод на нових ринках	Запровадження антикорупційних стандартів (наприкл., ISO 37001 (Антикорупційний менеджмент)). Проведення перевірки ділової репутації контрагентів (due diligence) перед укладенням угод. Залучення до роботи на нових ринках лише сертифікованих і перевірених посередників та партнерів. Використання цифрових інструментів для автоматизації та прозорості процесів укладання угод.	Адміністрація з маркетингу та збуту
23	Нестабільність валютного курсу	Забезпечення диверсифікації валютної виручки, приймаючи оплату за експорт у різних валютах. Розміщення короткострокових валютних депозитів у стабільних банках для збереження частини виручки в доларах або іншій сильній валюті.	Адміністрація з фінансів

24	Невідповідність обладнання для модернізації дрібно-сортового стану 250-4 технічним вимогам	Проведення ретельного аналізу специфікацій і технічних вимог до обладнання перед укладанням контракту з постачальником. Чітке визначення технічних вимог у контракті, з включенням штрафів за невідповідність. Вимога від постачальника провести випробування обладнання в умовах, максимально наближених до реальних, із наданням сертифікатів відповідності перед поставкою. Укладання договорів на гарантійне безоплатне обслуговування.	Адміністрація з постачання
25	Політичні бар'єри для входу на ринок США	Проведення юридичного аналізу регуляторного середовища. Співпраця з локальними дистриб'юторами та партнерами. Реєстрація локального представництва (наприклад, торгового офісу). Використання програми підтримки експорту від уряду України.	Адміністрація з правових питань
26	Високі логістичні витрати на транспортування продукції до США	Консолідація кількох замовлень в один транспортний потік для скорочення витрат на перевезення одиниці продукції. Укладання довгострокових контрактів із перевізниками для отримання знижок за обсяги перевезень і стабільних тарифів на тривалий період.	Адміністрація з маркетингу та збуту
27	Складність розробки методики оцінювання рівня ЕСП	Співпраця з незалежними фінансовими аналітиками, консалтинговими агентствами чи науковими установами, які мають досвід розробки методологій оцінювання економічної стійкості.	Адміністрація з фінансів
28	Неприйняття нової методики оцінювання рівня ЕСП співробітниками	Інтеграція працівників до розробки методики. Підготовка зрозумілих інструкцій і матеріалів, з виокремленням переваг.	Адміністрація з фінансів
29	Труднощі в інтеграції результатів оцінки рівня ЕСП в загальну стратегію	Чітке визначення ролі моніторингу в стратегії. Підготовка адаптованих звітів для керівництва.	Адміністрація з фінансів
30	Низький рівень зацікавленості у Звіті зі сталого розвитку з боку громадськості	Підготовка звіту у зрозумілому форматі (використання інфографіки, інтерактивних елементів). Активне поширення звіту через різні канали комунікації: публікація на офіційному сайті компанії, у соціальних мережах, через прес-релізи та партнерські медіа. Фокус на темах, що цікавлять громадськість (соціальна відповідальність, екологічні ініціативи, внесок компанії у розвиток місцевих громад).	Адміністрація з комунікацій
31	Затримки у підготовці Звіту зі сталого розвитку	Встановлення чітких термінів для кожного етапу підготовки матеріалів, з визначенням відповідальних осіб для кожної задачі. Створення стандартних шаблонів для збору та подачі інформації.	Департамент з охорони навк. середовища

(розроблено авторкою)

Загалом для проєкту з реалізації комплексу заходів для підвищення рівня економічної стійкості було визначено 31 ризик, кожен із яких має різний рівень впливу та ймовірності настання. Управління ризиками передбачає комплекс стратегій, що забезпечують моніторинг, планування та ухилення від можливих загроз. Зокрема, для ризиків із високою ймовірністю та сильним впливом використовуються підходи активного моніторингу (наприклад, моніторинг відповідності стандартам для запобігання відкликанню сертифікатів) та кризового планування (розробка планів дій у разі ескалації бойових дій). Для ризиків середнього рівня застосовуються превентивні заходи, такі як навчання персоналу та аудит виробничих процесів. У випадках слабких ризиків основний акцент робиться на стандартних процедурах контролю та використанні резервних планів.

Підсумовуючи, загальний рівень ризикованості проєкту можна оцінити як помірний, оскільки впровадження запропонованих заходів ефективно мінімізує вплив найбільш критичних ризиків і створює передумови для досягнення запланованих результатів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління економічною стійкістю були розроблені конкретні заходи, спрямовані на підвищення рівня економічної стійкості підприємства. Вони включають удосконалення фінансово-виробничої, кадрово-організаційної, інвестиційної, екологічної та техніко-технологічної підсистем.

Перш за все, було визначено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває на стадії росту і розвитку, що дозволяє компанії реалізовувати стратегії зростання та інвестувати в модернізацію виробництва, адаптацію до нових екологічних стандартів і диверсифікацію ринків збуту. Однак, з огляду на військову ситуацію, економічну нестабільність та високий рівень

конкуренції, компанія потребує детальної стратегії адаптації для підтримки своїх конкурентних переваг. Для цього було застосовано кілька інструментів стратегічного планування, зокрема ADL-матрицю та SPACE-аналіз, які дозволили визначити найбільш перспективні напрямки розвитку підприємства, враховуючи актуальні зовнішні загрози.

У результаті застосування ADL-матриці було виявлено, що компанія знаходиться в умовах росту галузі, що надає можливості для подальшого розвитку. Водночас аналіз за допомогою SPACE-методу показав, що стратегія підприємства має бути помірковано консервативною, з акцентом на стабілізацію фінансових потоків і підвищення операційної ефективності.

У межах підвищення економічної стійкості було розроблено комплекс заходів, що охоплює ключові аспекти діяльності підприємства. Важливим кроком стало покращення планування та управління запасами, фокусування на логістично близьких ринках, таких як ЄС і СНД, а також активний вихід на ринок США, що допоможе диверсифікувати збут і знизити залежність від традиційних ринків. Також значну увагу було приділено кадровим питанням, зокрема залученню жінок до роботи на традиційно чоловічих посадах, що дозволить компенсувати дефіцит робочої сили через мобілізацію чоловіків.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація забезпечить позитивну динаміку фінансових показників підприємства. Прогнозування за допомогою методу Дельфі продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також позитивний фінансовий результат. Ці дані свідчать про високу ефективність запропонованих заходів та їх здатність забезпечити фінансову стабільність і прибутковість підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Розрахунок показників ефективності проєкту, таких як NPV (чиста приведена вартість) та PI (індекс прибутковості), а також внутрішньої норми рентабельності (IRR) і дисконтованого терміну окупності (DPP), підтвердив економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Незалежно від сценарію розвитку подій, проєкт залишається прибутковим і рентабельним.

Для кожного сценарію розраховані значення NPV і PI показують позитивний економічний ефект, що підтверджує правильність вибору стратегії підвищення економічної стійкості.

Особливу увагу було приділено управлінню ризиками, що є важливим етапом у реалізації складних проєктів. Ризики, пов'язані з низьким попитом на продукцію в нових регіонах, інтеграцією ERP-системи, сертифікацією продукції, високою конкуренцією на ринку США та змінами в законодавстві, були ретельно проаналізовані. Для кожного з цих ризиків було визначено відповідні запобіжні заходи, що дозволяють мінімізувати негативний вплив на реалізацію проєкту. Запровадження таких заходів дозволить знизити ймовірність негативних наслідків і забезпечить успішну реалізацію стратегії.

Таким чином, реалізація комплексу заходів з підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є не лише необхідною, а й економічно вигідною. Вона сприятиме стабілізації фінансового становища підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах економічної та політичної нестабільності. Запропоновані заходи є комплексними, з чітким фокусом на сучасні виклики і можливості, що дозволить підприємству адаптуватися до змін і зберегти свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання магістерської дисертації було визначено та обґрунтовано напрями удосконалення управління економічною стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного середовища. Проведене дослідження дозволило зробити висновки, які полягають у такому:

1. У процесі дослідження встановлено, що економічна стійкість є динамічним та багатогранним явищем, яке включає в себе здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси для забезпечення стабільності і сталого розвитку. Окреслено основні підходи до трактування поняття економічної стійкості, серед яких найбільш коректним визначено підхід, що розглядає її як «здатність». Доведено, що найбільш важливими складовими економічної стійкості підприємства є внутрішня (фінансова, кадрова, ресурсна) та зовнішня (фактори зовнішнього середовища), які повинні оптимально інтегруватися для забезпечення стабільності і здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризику.

2. Визначено, що система управління економічною стійкістю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його стабільного функціонування в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Економічна стійкість підприємства не є статичним станом, а динамічним процесом, який потребує постійного коригування та адаптації до змін. Ключовими принципами цієї системи є комплексність, адаптивність, реалістичність, ефективність та ін., що передбачають необхідність врахування всіх внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Зокрема, важливою є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і гнучко адаптувати свою стратегію в залежності від ситуації. При цьому основними завданнями системи управління є постійний моніторинг фінансового стану, прогнозування можливих загроз, а також розробка ефективних інструментів для підтримки стійкості підприємства. Використання системного підходу в

поєднанні з адаптивними методами управління дозволяє досягти більш високого рівня стійкості в умовах нестабільності бізнес-середовища.

3. Доведено, що оцінка рівня економічної стійкості підприємства є важливим етапом у процесі управління, адже вона дозволяє виявити існуючі загрози та зрозуміти реальні можливості для подальшого розвитку. В умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища ефективна методика оцінки повинна охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства. Серед них показники, що характеризують фінансово-виробничі, кадрово-організаційні, інвестиційні, екологічні та техніко-технологічні аспекти діяльності. Кожна з цих підсистем безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечити безперебійне функціонування. Досліджено та класифіковано підходи до оцінки економічної стійкості підприємств, виявлено їх переваги та обмеження. Доведено, що методики, які ґрунтуються на інтеграції різних показників, дають можливість здійснити всебічний аналіз підприємства. Розроблено методику оцінки рівня економічної стійкості підприємств металургійної галузі, що може бути адаптована під специфіку діяльності компаній з інших галузей економіки.

4. Проаналізовано галузевий ринок і визначено, що українська металургія переживає серйозні виклики, зокрема через зовнішні геополітичні фактори, а також через втрату частини виробничих потужностей унаслідок війни. Зокрема, скорочення обсягів виробництва сталі та чавуну відображає загальну тенденцію до зниження частки України на світовому ринку сталі. Попри це, українські металургійні підприємства продовжують працювати на експорт, при цьому значно збільшивши частку експорту металопродукції після деякого відновлення доступу до морських шляхів. З'ясовано, що для відновлення стійкості вітчизняних металургійних компаній у довгостроковій перспективі необхідно зосередитися на стратегічній диверсифікації виробництва, розширенні ринків збуту та інтеграції екологічних стандартів у процеси виробництва.

5. На основі аналізу фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні роки виявлено суттєві виклики для підприємства. Попри відносно стабільну частку ринку, падіння виробничих і фінансових показників є очевидним. Тенденція до зменшення чисельності працівників підприємства ще більше ускладнює ситуацію, оскільки значна частина персоналу була мобілізована або залишила країну/регіон через військові дії. Фінансова стабільність підприємства також зазнала значних ударів. Рентабельність продукції впала до негативного рівня, що свідчить про серйозні труднощі в управлінні витратами та адаптації до умов кризи. Водночас, хоча компанія і змогла зберегти високі показники віддачі основних засобів, ефективність використання ресурсів знизилася, що негативно відобразилось на фінансових результатах. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності показав, що компанія зіштовхнулася з істотним зниженням ліквідності, що свідчить про труднощі в управлінні короткостроковими зобов'язаннями.

6. Проведено комплексну оцінку економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство зазнає труднощів через надмірно високі операційні витрати, які не дозволяють досягти позитивної рентабельності. Серйозною проблемою є кадровий дефіцит, що унеможлиблює функціонування підприємства на повну потужність. Водночас, негативний грошовий потік від інвестиційної діяльності свідчить про те, що підприємство стикається з обмеженнями в доступі до фінансових ресурсів для оновлення виробничих потужностей. Важливою проблемою є застаріле, неекологічне та енегroeмне виробниче обладнання.

7. В ході дослідження було визначено, що підприємство знаходиться на стадії розвитку. Доведено доцільність інвестицій в інновації та модернізацію виробництва. Проте необхідно активно вирішувати проблему посилення конкуренції, зокрема з боку китайських виробників, і адаптуватися до нових екологічних стандартів. З'ясовано, що компанія перебуває в консервативній зоні стратегій, що свідчить про необхідність обережності у виборі стратегії.

Одними із ключових напрямів удосконалення визначено закриття кадрового дефіциту та активну роботу з підвищення ліквідності підприємства через залучення додаткових інвестицій і реструктуризацію боргових зобов'язань. Також обґрунтовано необхідність зміцнення організаційної структури управління. У довгостроковій перспективі пріоритетним напрямом визначено реалізацію «зеленого» переходу та декарбонізації, що потребує значних фінансових витрат і може бути відкладено до післявоєнного періоду. В найближчій перспективі рекомендований початок проєктування цих змін і пошук потенційних партнерів для фінансування в майбутньому.

8. Розроблено комплекс заходів з підвищення рівня економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Він передбачає впровадження сучасних систем управління ланцюгами постачання, фокусування на близьких ринках збуту (зокрема країни ЄС і СНД), та вихід на нові ринки (США). Задача модернізації обладнання також є пріоритетною. Визначено, що компанія має активізувати кампанії із залучення жінок на традиційно чоловічі посади у виробничих підрозділах, що дозволить компенсувати дефіцит робочої сили. Також важливим напрямком є співпраця з навчальними закладами для підготовки і залучення молодих спеціалістів.

9. Запропоновані заходи з підвищення економічної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» економічно обґрунтовано та визначено ефективними, оскільки вони серед іншого здатні значно поліпшити фінансові показники компанії, зокрема досягти прибутковості в довгостроковій перспективі. Проведені розрахунки ефективності проєкту, зокрема, за методами NPV, PI, IRR і DPP, підтверджують високу рентабельність запропонованих заходів та доволі швидко окупність навіть в умовах економічної нестабільності. Доведено, що провадження цих заходів дозволить зміцнити всі ключові підсистеми економічної стійкості підприємства, які є необхідним для успішної адаптації до змінюваних умов ринку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Муренко Т. О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013 рік. Вип. 2 (49), ч.2. С.120–126. URL: <http://surl.li/ttict> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Краснощокowa Ю. В. Економічна стійкість як одна з головних умов забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. Вип. 36. С. 207–213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2012_36_26 (дата звернення: 03.04.2024).
3. Академічний тлумачний словник української мови в 11 томах. Інститут мовознавства АН. 1970–1980. Вид-во «Наукова думка». URL: <https://sum11.com.ua/stijkistj/> (дата звернення: 03.04.2024).
4. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с. URL: <http://surl.li/hnqou> (дата звернення: 03.04.2024).
5. Holling C. S. Annual Review of Ecology and Systematics. Washington : National Academies Press. 1973. 23 p. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> (дата звернення: 03.04.2024).
6. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2019. С. 5–17. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/594.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).
7. Колодізев О. М. Сучасні підходи до визначення економічної стійкості підприємства. Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 лют. 2007 р. : тези допов. Дніпро: Наука і освіта. 2007. Т. 6. С.470–476 URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25188/1/29_%d0%a2%d0%95%d0%97%d0%98_%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b4%d1%96%d0%b7%d1%94%d0%b2%20%d0%9e.%d0%9c..pdf (дата звернення: 03.04.2024).

8. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник міжнародного Слов'янського університету. Серія: Економічні науки*. 2007. №1. С. 12–16.
9. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11moaspp.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).
10. Камаєв В. Д. Економіка та бізнес. М: Економіка. 2013. 237 с.
11. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
12. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. *Ефективна економіка*. № 5. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (дата звернення: 07.04.2024).
13. Салькова І. Ю., Санцевич В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 16. 2018. С. 790–794. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf (дата звернення: 11.04.2024).
14. Бірбіренко С. С., Мокруха Н. М. Економічна стійкість, економічна рівновага та економічний розвиток підприємства: діалектичний взаємозв'язок. *Інфраструктура ринку : Економіка та управління підприємствами*. Вип. 42. 2020. С. 129–133. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/24.pdf (дата звернення: 11.04.2024).
15. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. 2002. 192 с.
16. Коцюба О. С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України) : автореф. дис... канд. екон. наук. 2009. 20 с.

17. Рудич О. О. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. Вип. 11–12. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/991/1/stutnist_economichnoi.pdf (дата звернення: 16.04.2024).
18. Кроленко С. М. Система показників економічної стійкості промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2011_3/35.pdf (дата звернення: 16.04.2024).
19. Герега О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка : Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. Вип. 5. С. 57–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_16 (дата звернення: 19.04.2024).
20. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).
21. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13> (дата звернення: 21.04.2024).
22. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14> (дата звернення: 21.04.2024).
23. Сітак І. Л., Івахненко А. В. Особливості управління економічною стійкістю в системі менеджменту підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. № 3. 2022. С. 21–28. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0b5e3a42-4f62-420f-8db3-819c0c2cbbc0/content> (дата звернення: 22.04.2024).

24. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С.59–61.
25. Сокіл О. Г. Управління стійкістю сільськогосподарських підприємств як економічний процес. *Економічний простір*. 2009. № 21. С. 227–237.
26. Григорська Н. М. Управління економічною стійкістю підприємства в розрізі наукових надбань та сучасних підходів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 241–247. URL: <https://ela.kpi.ua/items/6474151d-3907-40e4-8274-7a96855233e6> (дата звернення: 28.04.2024).
27. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 5–12.
28. Abey Francis. Strategies for Stability. *MBA Knowledge Base*. 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/strategies-for-stability/> (дата звернення: 02.05.2024).
29. Abey Francis. The Stability Strategy in Management. *MBA Knowledge Base*. 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/> (дата звернення: 02.05.2024).
30. Бірбіренко С.С., Жаданова Ю.О. Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-2> (дата звернення: 05.05.2024).
31. Кононова І. В. Показники комплексної оцінки стійкості функціонування будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=721> (дата звернення: 06.05.2024).
32. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового

середовища. *Ефективна економіка*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_2_18 (дата звернення: 07.05.2024).

33. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Характеристика методик оцінки економічної стійкості підприємств. *Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія*. Дніпро : Журфонд. 2019. Розд. 3.7. С. 270–285. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/8d53b5eb-6e1f-4a49-8062-7a85e0c9e000> (дата звернення: 08.05.2024).

34. Petrenko Anastasia, Artemenko Lina, Mokhonko Hanna. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*. 2024. Vol. 30. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313037> (дата звернення: 10.10.2024).

35. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз. Практикум для студентів економічних спеціальностей. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 181 с.

36. Ільїна К. Аналіз фінансового потенціалу стійкості інноваційного підприємства. *Вісник Львівського університету : Серія Економічна*. 2010. Вип. 43. С. 54–63.

37. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства : монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 320 с.

38. The World Steel Association: website. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення: 08.09.2024).

39. Петренко А. С., Артеменко Л. П. Сучасні виклики металургійної галузі в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ. 25 квітня. 2024. С. 95–96. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865> (дата звернення: 08.09.2024).

40. Об'єднання підприємств «Укрметалургпром»: вебсайт. URL: <https://www.ukrmetprom.org/> (дата звернення: 09.09.2024).

41. Крюка С. Сталевий коридор працює. Чи зможе українська металургія наростити виробництво у 2024 році. *Delo.ua*. 2024. URL: <https://delo.ua/industry/stalevii-koridor-pracyuje-ci-zmoze-ukrayinska-metalurgiya-narostiti-virobnictvo-u-2024-roci-429782/> (дата звернення: 17.10.2024).

42. Каракуц А., Гордійчук Д., Щедрін Ю. Аграрний бізнес, металурги, ІТ, хімія та інші: як справи в гігантів української економіки. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/6/687837/> (дата звернення: 13.09.2024).

43. Колісніченко В. Україна у вересні знизила експорт руди до мінімуму з початку року. *GMK.Center*. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukraina-u-veresni-znizila-eksport-rudi-do-minimumu-z-pochatku-roku/> (дата звернення: 16.10.2024).

44. Орел І. 20 найбільших металургійних компаній України. Рекордні збитки «Метінвесту» Ахметова, прибутки Ferrexpo Жеваго та зупинка заводів Коломойського. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-metalurgiyних-kompaniy-ukraini-rekordni-zbitki-metinvesta-akhmetova-pribukti-ferrexpo-zhevago-ta-zupinka-zavodiv-kolomoyskogo-30112023-17546> (дата звернення: 17.09.2024).

45. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру Опендатабот : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 31.10.2024).

46. Аналітична система YouControl : вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 31.10.2024).

47. Mitchell P. Top 10 business risks and opportunities for mining and metals in 2025. *EY*. 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/energy-resources/risks-opportunities (дата звернення: 22.10.2024).

48. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» : вебсайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 02.10.2024).

49. П'ятнадцятирічний капітал. Прозора приватизація Криворіжсталі – як це було. *NV.Бізнес*. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/istoriya-privatizaciji-krivorizhstali-ta-dosyagnennya-arcelormittal-kriviy-rig-sogodni-novini-ukrajini-50134442.html> (дата звернення: 02.10.2024).

50. GMK Center – центр експертизи про промисловість та ГМК : вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

51. Зелена металургія: чому в Україні не працює жоден фінансовий стимул для декарбонізації промисловості. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/ekopromyslovist/2021/04/19/673017/> (дата звернення: 07.10.2024).

52. Водяний А. Ще одна галузь Польщі вимагає захисту від імпорту з України. Тепер це металурги. *Liga.net*. 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/shche-odna-haluz-polshchi-vymahaie-zakhystu-vid-importu-z-ukrainy-teper-tse-metalurhy> (дата звернення: 08.10.2024).

53. Єрмоленко Г. Кошти у розвиток: гірничо-металургійний комплекс продовжує інвестувати під час війни. *GMK.Center*. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnicho-metalurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 10.10.2024).

54. Григоренко Ю. Імпорт дорогої електроенергії призведе до зупинки української промисловості. *GMK.Center*. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/import-dorohoi-elektroenerhii-pryzvede-do-zupynky-ukrainskoi-promyslovosti/> (дата звернення: 25.10.2024).

55. Крижний А. Металурги б'ють на сполох: окупація Покровська кратно обвалить виробництво сталі. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/10/16/720649/> (дата звернення: 22.10.2024).

56. Артеменко Л. П. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : навч. наочн. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.

57. Артеменко Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навч. посіб.: навч. наочн. посіб. для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

58. Горюнов Д., Прохоров Б., Самойлюк М., Ноздрін В. Олігархічний український капітал. Дослідження. *Центр економічної стратегії*. 2022. URL: <https://ces.org.ua/oligarchic-ukrainian-capital-research/> (дата звернення: 11.10.2024).

59. Сітак І. Л. Управління економічною стійкістю підприємства : дис... ... кан. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2021. 253 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0421U101954#google_vignette (дата звернення: 12.10.2024).

60. Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 1(50). 2017. С. 118–122. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/487884> (дата звернення: 18.10.2024).

61. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Математичне моделювання*. № 2. 2015. С. 14–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mm_2015_2_7 (дата звернення: 18.10.2024).

62. James L. Worrell, Paul M. Di Gangi, Ashley A. Bush. Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information System*. Vol. 14. Issue 3, September 2013, Pp 193-208. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2012.03.003>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089512000188> (дата звернення: 18.10.2024).

63. Махум Z. Метод Дельфі (Delphi method). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/delphi-method/> (дата звернення: 18.10.2024).

64. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. Studies. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3314-metod-delf-yakmetod-klksnoyi-ocnki-dumki-ekspertv-yogo-perevagi-nedolki.html> (дата звернення: 18.10.2024).

65. Національний банк України : вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

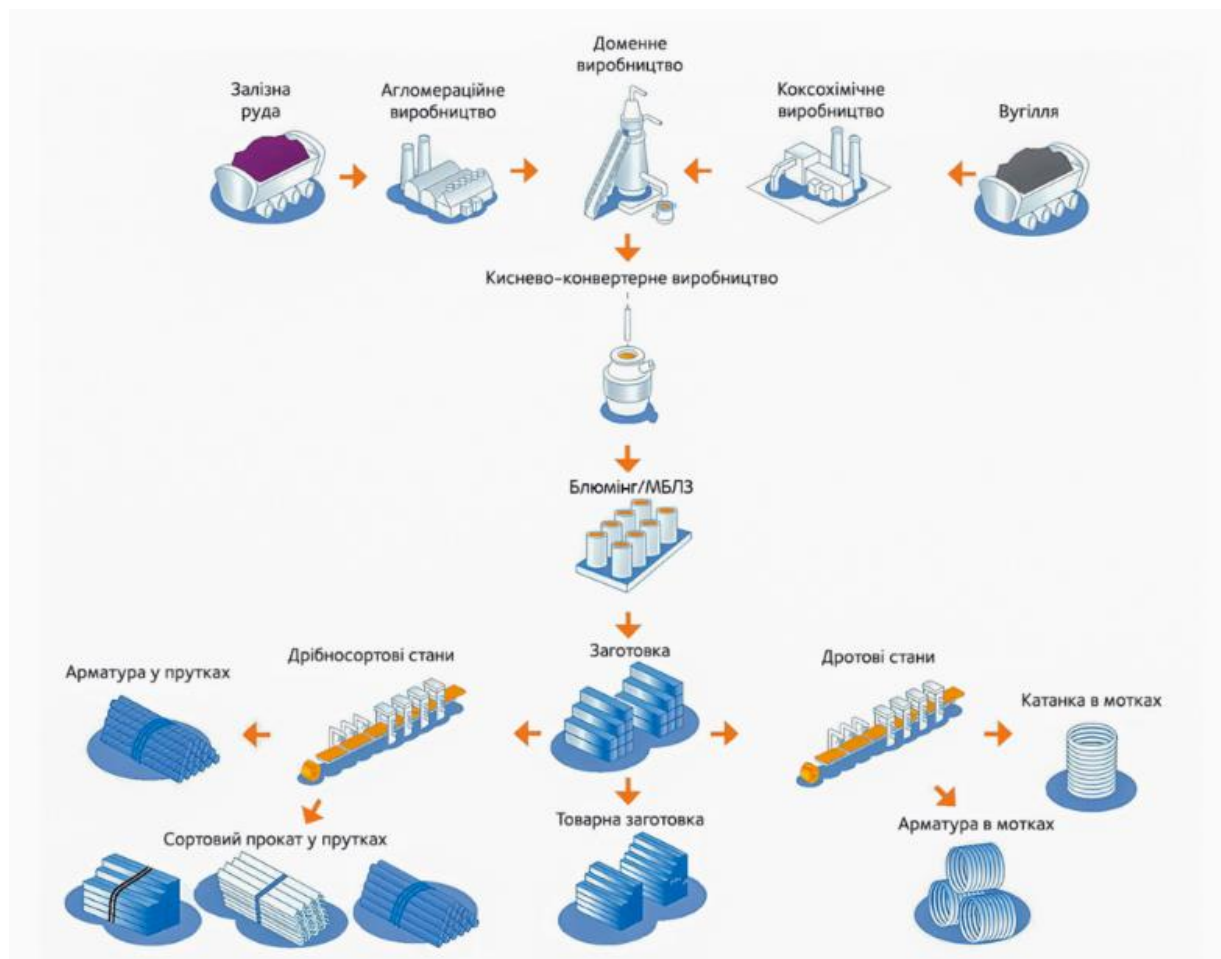


Рисунок А.1 – Схема виробничого циклу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: [48]

ДОДАТОК Б

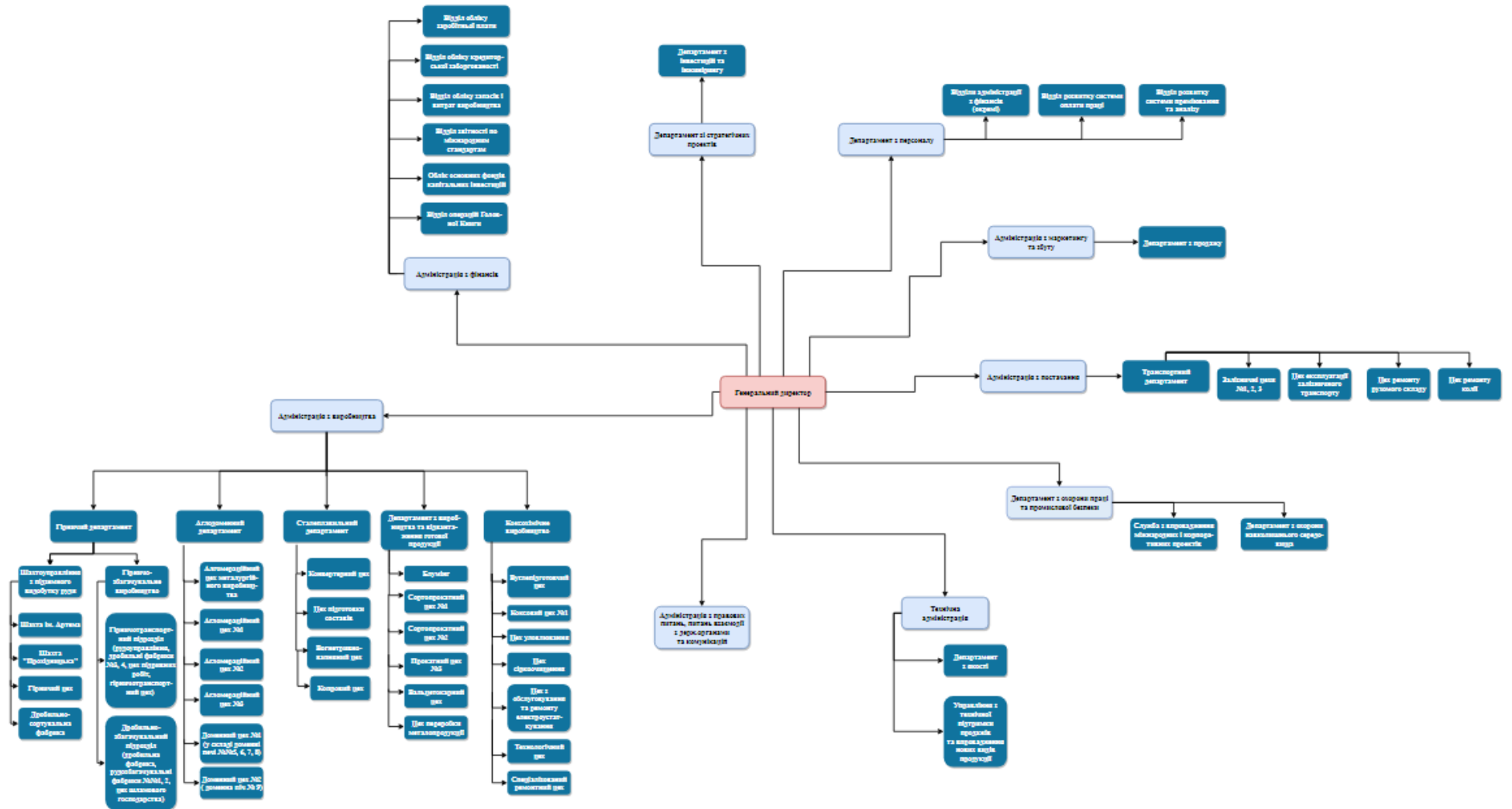


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
(розроблено авторкою)

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Звіт про фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2019-2023 рр.), тис грн

Актив	2019	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи	60 662 785	58 303 758	60 187 446	22 979 342	25 330 277
Нематеріальні активи	338 643	380 563	348 344	105 935	95 807
первісна вартість	629 746	697 391	741 110	742 072	715 693
накопичена амортизація	291 103	316 828	392 766	636 137	619 886
Незавершені капітальні інвестиції	12 553 995	5 924 460	7 891 253	3 875 963	6 765 595
Основні засоби	47 757 468	51 996 100	51 945 454	18 996 729	18 468 194
первісна вартість	107 199 484	118 481 756	122 510 787	125 500 198	128 437 676
знос	59 442 016	66 485 656	70 565 333	106 503 469	109 969 482
Інвестиційна нерухомість	12 679	2 635	2 395	715	681
первісна вартість інвестиційної нерухомості	59 186	7 638	7 638	7 128	7 500
знос інвестиційної нерухомості	46 507	5 003	5 243	6 413	6 819
II. Оборотні активи	36 881 636	30 045 798	45 613 529	29 703 419	21 701 441
Запаси	9 948 534	7 438 127	14 495 239	14 021 719	10 842 192
виробничі запаси	4 142 053	3 426 006	7 998 966	6 416 427	5 788 371
незавершене виробництво	4 342 095	2 833 168	4 277 458	6 893 670	3 700 672
готова продукція	1 464 386	1 178 953	2 218 815	711 622	1 353 149
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22 080 986	19 143 229	25 804 212	7 486 969	6 071 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	153 253	253 113	277 089	157 981	383 028
з бюджетом	3 195 554	1 935 478	3 328 865	6 515 960	3 137 632
у тому числі з податку на прибуток	332 855	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	337 117	306 075	221 747	241 050	246 524
Поточні фінансові інвестиції	1 429	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1 005 218	867 691	1 374 859	954 053	523 938
готівка	14	6	1	0	0
рахунки в банках	1 005 204	867 685	1 374 858	954 053	523 938
Витрати майбутніх періодів	0	0	4 061	0	0

Інші оборотні активи	159 545	102 085	107 457	325 687	496 247
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
БАЛАНС	97 544 421	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718
Пасив					
I. Власний капітал	60 631 140	60 879 286	76 552 000	28 212 939	16 016 794
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	26 813 859	26 321 103	26 387 986	27 058 029	26 672 914
накопичені курсові різниці	26 813 859	26 321 103	26 387 986	27 058 029	26 672 914
Резервний капітал	578 930	578 930	578 930	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	29 378 818	30 119 720	45 725 551	-3 283 553	-15 094 583
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Інші резерви	0	0	0	0	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	10 141 500	9 604 586	7 359 240	6 046 354	6 398 562
Відстрочені податкові зобов'язання	3 133 782	2 365 594	2 204 257	0	0
Пенсійні зобов'язання	2 183 668	2 846 473	2 602 636	1 820 270	2 119 824
Довгострокові кредити банків	3 047 624	2 327 942	982 015	2 475 694	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	372 022	497 962	305 481	265 115	205 383
Довгострокові забезпечення	1 404 404	1 566 615	1 264 851	1 485 275	1 801 248
Цільове фінансування	0	0	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення	26 771 781	17 865 684	21 889 735	18 423 468	24 616 362
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	2 209 245	2 581 278	2 603 932	2 536 382	6 412 711
товари, роботи, послуги	9 998 745	8 196 186	13 934 490	9 152 068	9 339 115
розрахунками з бюджетом	136 815	596 609	527 343	68 286	181 931

у тому числі з податку на прибуток	0	353 940	260 035	0	89 281
розрахунками зі страхування	156 758	165 625	187 189	185 274	181 456
розрахунками з оплати праці	738 520	780 690	893 734	849 775	856 814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	329 240	486 261	941 219	837 036	1 251 274
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	10 765 807	0	0	0	0
Поточні забезпечення	7 786	8 257	12 356	8 115	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	2 428 865	5 050 778	2 789 472	4 786 532	6 393 061
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0
БАЛАНС	97 544 421	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718

Джерело: [46; 48]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2019-2023 рр.), тис грн

Стаття	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62 409 226	63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	63 503 128	58 845 530	74 561 304	55 829 721	50 635 909
Валовий:					
прибуток	0	4 651 154	34 741 851	0	0
збиток	1 093 902	0	0	12 011 311	8 787 274
Інші операційні доходи, у тому числі:	1 021 585	324 998	521 083	596 185	429 403
Адміністративні витрати	2 567 827	2 159 849	3 511 390	1 805 121	1 679 688
Витрати на збут	63 169	48 092	109 339	42 846	33 255
Інші операційні витрати, у тому числі:	47 025	701 915	605 870	797 304	190 963
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	0	2 066 296	31 036 335	0	0
збиток	2 750 338	0	0	14 060 397	10 261 777
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	572 180	22 373	195 131	25 141	48 123
Інші доходи, у тому числі:	0	0	0	0	0
дохід від благодійної допомоги	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	525 124	1 240 995	542 670	1 155 305	1 508 095
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	36 169 884	0
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	0	847 674	30 688 796	0	0
збиток	2 703 282	0	0	51 360 445	11 721 749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	438 050	-106 772	-5 472 728	2 351 341	-89 281
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	0	740 902	25 216 068	0	0
збиток	2 265 232	0	0	49 009 104	11 811 030

Джерело: [46; 48]