

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: Стратегічний аналіз та розробка заходів з удосконалення системи корпоративного управління металургійним підприємством

Виконав(ла):
здобувач(ка) 2 курсу,
групи МОБ-24м

_____ / Ігор ЛЕВЧЕНКО /
(підпис)

Керівник

_____ / Сергій РТИЩЕВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування» /

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Лариса ВАРАВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Левченко Ігор Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічний аналіз та розробка заходів з удосконалення системи корпоративного управління металургійним підприємством

керівник роботи Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» липня 2025 року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Наукові публікації та статті; Законодавчі та нормативні документи; Навчальна література; Фінансова звітність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"; Інформація про виробничу стратегію підприємства; Дані про вплив макроекономічних факторів, воєнних умов та енергетичної кризи на виробничу діяльність; Рекомендації з оптимізації виробничої стратегії для підприємств металургійного комплексу

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні засади корпоративного управління та його роль у стратегічному розвитку підприємства.

2) Організаційно-структурна характеристика системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

3) Оцінювання корпоративного управління на основі інтегральних індексних методик (Corporate Governance Index, ESG-Score, Transparency Index).

4) Методичні підходи до удосконалення корпоративного управління у відповідності до міжнародних стандартів та принципів OECD.

5) Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6) Аналіз ефективності функціонування діючої системи корпоративного управління підприємства.

7) Діагностика впливу корпоративного управління на стратегічну стійкість та конкурентоспроможність металургійного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Еволюція теоретичних концепцій корпоративного управління; Методи оцінювання ефективності корпоративного управління; Критерії оцінювання ефективності корпоративного управління; Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Доцент Ртищев С.А.	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Доцент Ртищев С.А.	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Доцент Ртищев С.А.	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Доцент Ртищев С.А.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	16.12.2025	

Здобувач
(підпис)

Ігор ЛЕВЧЕНКО
(власне ім'я прізвище)

Керівник роботи
(підпис)

Сергій РТИЩЕВ
(власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності 073
Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-
адміністрування». Левченко І.В.. «Стратегічний аналіз та розробка заходів з
удосконалення системи корпоративного управління металургійним
підприємством». – КНУ, 2025 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 81 сторінках, містить 7 таблиць, 3 рисунків.

При підготовці роботи використано 27 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

Розробка науково обґрунтованих заходів з удосконалення системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням сучасних вимог корпоративної прозорості, підзвітності та стратегічної стійкості підприємства

Завдання дослідження:

Дослідити теоретичні основи корпоративного управління та підходи до його оцінювання; Здійснити аналіз сучасного стану корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Оцінити ефективність існуючої системи корпоративного управління підприємства; Визначити проблемні аспекти функціонування корпоративного управління; Сформувати комплекс заходів щодо його удосконалення; Обґрунтувати очікуваний економічний та управлінський ефект від впровадження запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження:

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади, організаційні механізми та практичні інструменти удосконалення системи корпоративного управління на промисловому підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікуваний інтегральний економічний ефект від запропонованих заходів включає зростання прибутку, оптимізацію управлінських витрат та підвищення ринкової вартості підприємства.

Ключові слова: корпоративне управління, стратегічний аналіз, підзвітність, прозорість, корпоративна культура, ESG, корпоративний контроль, корпоративна стратегія, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, роль і значення корпоративного управління у стратегічному розвитку підприємства	9
1.2. Структура та механізм функціонування системи корпоративного управління	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи корпоративного управління	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	36
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко- економічних показників діяльності	36
2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	42
2.3. Діагностика системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	58
3.1. Методичні підходи до вдосконалення системи корпоративного управління підприємства	58
3.2. Напрями підвищення ефективності корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	63
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	74
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку світової економіки характеризуються зростанням значущості корпоративних форм організації бізнесу та посиленням ролі ефективного корпоративного управління як ключового чинника конкурентоспроможності компаній. В умовах глобалізації, посилення міжнародних стандартів прозорості та відповідальності, цифровізації бізнес-процесів і необхідності забезпечення сталого розвитку корпоративне управління перетворюється на інтегральну систему механізмів, норм і процедур, що визначають ефективність функціонування підприємства.

Особливого значення проблема корпоративного управління набуває в металургійній галузі України, яка є стратегічною для національної економіки та має високий рівень капіталоємності, технологічної складності та соціального впливу на регіональний розвиток. У цьому контексті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є показовим прикладом великої промислової корпорації з багаторівневою структурою власності та інтеграцією в міжнародну корпоративну систему глобального холдингу ArcelorMittal.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності корпоративного управління на великих промислових підприємствах України, адаптації до міжнародних стандартів, гармонізації законодавчих норм із директивами ЄС, а також потребою підвищення довіри інвесторів, прозорості бізнесу, соціальної та екологічної відповідальності бізнес-структур.

Метою магістерської роботи є проведення стратегічного аналізу системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також розробка практичних заходів щодо її вдосконалення на основі кращих міжнародних практик.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити теоретичні основи корпоративного управління в контексті сучасних наукових концепцій;
- узагальнити принципи, моделі й інструменти корпоративного управління в практиці міжнародних корпорацій;
- проаналізувати організаційно-структурні аспекти корпоративного управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити кількісну та якісну оцінку ефективності корпоративного управління на підприємстві;
- визначити проблемні зони чинної системи корпоративного управління;
- розробити напрями, методичні рекомендації та інструменти щодо підвищення ефективності корпоративного управління на підприємстві;
- оцінити результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади корпоративного управління та механізми його вдосконалення.

Методологічною базою дослідження є нормативні документи, міжнародні стандарти корпоративного управління (OECD, GRI, IFC), наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, фінансова та управлінська звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», матеріали практичного аналізу системи управління на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій і заходів удосконалення корпоративного управління у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також використання отриманих результатів при розробці корпоративних політик на інших великих промислових підприємствах України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і значення корпоративного управління у стратегічному розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби та трансформації економічних систем корпоративне управління виступає ключовим механізмом забезпечення ефективності функціонування підприємства та підвищення його стратегічної стійкості. Система корпоративного управління формує взаємозв'язки між власниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), визначає механізми прийняття стратегічних рішень, розподілу повноважень, контролю та відповідальності.

Поняття «корпоративне управління» у науковій літературі трактується по-різному. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), «корпоративне управління — це система взаємовідносин між керівництвом компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, яка визначає правила, за якими встановлюються цілі компанії, способи їх досягнення та контролю результатів діяльності».[1]

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підкреслює, що корпоративне управління є набором процесів, структур і відносин, за допомогою яких компанії керуються і контролюються, при цьому особлива увага приділяється забезпеченню балансу між економічною ефективністю, дотриманням прав власників та соціальною відповідальністю бізнесу.[2]

У вітчизняній науковій традиції поняття корпоративного управління розглядається як сукупність принципів, методів і механізмів, які забезпечують ефективне функціонування акціонерних товариств, захист прав власників і узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

На думку Т.В. Момот, корпоративне управління являє собою «комплексну систему внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві задля максимізації його капіталізації» [3]. Д.О. Баюра визначає корпоративне управління як «систему цілеспрямованого формування процесу діяльності акціонерного товариства (корпорації) та впливу між акціонерами і зацікавленими особами» [4]. В.А. Євтушевський під корпоративним управлінням розуміє «процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством та відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [5].

Таким чином, систематизація підходів різних учених дає змогу зробити висновок, що корпоративне управління виступає базовим інструментом реалізації стратегічних інтересів власників і менеджменту, забезпечуючи збалансованість економічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємства.

Структурно-логічна схема категорії «Корпоративне управління» проілюстрована в додатку А

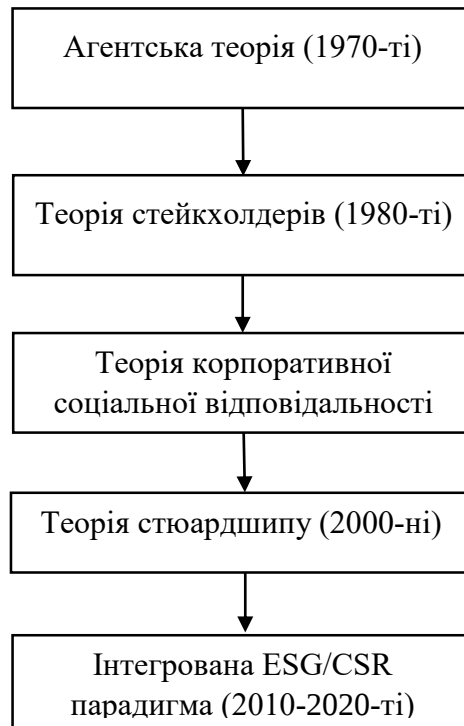
Корпоративне управління як наукова категорія сформувалося на перетині інституціональної економіки, теорії фірми, теорії контрактів та управлінських наук. Його сутність визначається як система формальних і неформальних механізмів координації взаємодії власників, менеджменту та інших учасників корпоративних відносин з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення вартості підприємства. У цьому контексті корпоративне управління розглядається не лише як інструмент контролю та підзвітності, але і як структурний спосіб зниження інформаційної асиметрії між стейкхолдерами.

У науковій думці розвиток концепції корпоративного управління проходив кілька етапів.

1. Агентська теорія (М. Дженсен, У. Меклінг) пояснює корпоративне управління як механізм подолання конфлікту між принципалом (власником) і агентом (менеджером). Основна мета — мінімізувати агентські витрати та забезпечити узгодження інтересів через систему контролю, винагород і стимулів.
2. Стейкхолдерський підхід (Е. Фрімен, К. Девіс) розглядає підприємство як соціально-економічну систему, де враховуються інтереси не лише акціонерів, а й працівників, держави, клієнтів, постачальників і громади. Корпоративне управління має бути інструментом забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін.
3. Теорія корпоративної соціальної відповідальності (CSR) підкреслює важливість етичних і соціальних аспектів управління, орієнтацію на сталий розвиток та екологічну відповідальність.
4. Теорія стюардшипу (опікунства) стверджує, що менеджери не лише агенти, а й опікуни корпоративних інтересів, тому ефективне управління ґрунтується на довірі, партнерстві та внутрішній мотивації.

Рис. 1.1

Еволюція теоретичних концепцій корпоративного управління



Показано історичну еволюцію поглядів на корпоративне управління — від традиційного агентського підходу до сучасних комплексних моделей (ESG, відповідальність, сталий розвиток).

Кожен з підходів має практичне значення для формування сучасної системи управління на підприємствах металургійної галузі, де важливими є не лише фінансові результати, а й репутація, екологічна безпека, трудові стандарти та взаємодія з місцевими громадами.

У науковому дискурсі корпоративне управління набуває статусу системоутворюючої основи функціонування сучасного підприємства як соціально-економічного організму. Його призначення полягає у встановленні збалансованої взаємодії між суб'єктами корпоративних відносин за умов невизначеності, інформаційної асиметрії та багатофакторного впливу зовнішнього середовища. При цьому на перший план виходить не стільки формальна регламентація управлінських процедур, скільки створення адаптивного управлінського простору, здатного забезпечити стратегічну гнучкість у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи корпоративне управління як феномен інституційної економіки, доцільно зазначити, що в основі його функціонування лежать формальні норми (закони, статuti, регулятивні акти) та неформальні механізми (корпоративні традиції, неписані правила взаємодії, репутаційні механізми контролю). Поєднання цих інституційних елементів формує умови для внутрішньої координації дій управлінців і зовнішньої легітимності підприємства у взаємодії з ринковими контрагентами та суспільством.

Теоретичні підходи до корпоративного управління значною мірою спираються на фреймворк контрактної взаємодії, у межах якого підприємство розглядається як сукупність контрактів між стейкхолдерами. Відповідно до цього підходу, корпоративне управління виконує функцію мінімізації транзакційних витрат, пов'язаних з контролем, моніторингом, ризиками ухилення від зобов'язань та прийняттям неефективних рішень.

Крім того, сучасні теорії корпоративного управління інтегрують уявлення про підприємство як соціальну систему, де ключову роль відіграє соціальний капітал: довіра, комунікативна відкритість, культура співпраці, імідж та репутаційна сталість. У цьому контексті корпоративне управління стає не лише механізмом координації інтересів, але й чинником формування внутрішньої ідентичності організації.

Значним внеском у розвиток теорії корпоративного управління є концепція «good corporate governance», що включає такі фундаментальні принципи:

- відповідальність органів управління;
- підзвітність менеджменту акціонерам та іншим стейкхолдерам;
- рівність прав власників акцій;
- забезпечення прозорості бізнес-процесів та доступності інформації;
- незалежність контролюючих органів;
- превентивне управління ризиками.

Сучасні міжнародні практики корпоративного управління формуються в межах рекомендацій OECD, принципів IFC, G20, а також стандартів преміального лістингу фондових бірж (NYSE, LSE, Deutsche Börse), що висувають підвищені вимоги до якості корпоративної звітності, незалежності наглядових рад і функціоналу аудиторських комітетів.

У методологічному аспекті корпоративне управління виступає як нормативно-керівна система, що закладає рамки управлінських рішень, визначає механізми делегування повноважень і формує структуру відповідальності на всіх рівнях ієрархії. У практичному вимірі це відображається у формуванні кадрової стратегії, процедур корпоративної етики, системи ключових індикаторів ефективності (KPI) та системи контролю за внутрішніми ризиками.

Не менш важливим є застосування корпоративного управління як механізму управління довірою на ринку капіталів. Емпіричні дослідження показують, що підприємства з вищим рівнем зрілості управлінських систем мають нижчу вартість залучення капіталу, кращі кредитні рейтинги та більш стабільну ринкову капіталізацію. Це особливо важливо для капіталомістких галузей, таких як металургія, де довгострокові інвестиції визначають перспективи розвитку на десятирічний горизонт.

Таким чином, корпоративне управління у сучасному розумінні є складною багатовимірною системою, що одночасно виконує регуляторну, координаційну, стратегічну, мотиваційну і комунікаційну функції. Його ефективне застосування забезпечує формування стратегічної спроможності підприємства діяти в умовах високої волатильності ринкового середовища, адаптуватися до технологічних змін та зміцнювати довіру з боку інвесторів, працівників і суспільства.

Корпоративне управління є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства, оскільки воно визначає систему прийняття рішень, що впливають

на довгострокову конкурентоспроможність. Через ефективне корпоративне управління забезпечується:

- Стратегічна спрямованість діяльності підприємства, узгодженість цілей власників, менеджерів і стейкхолдерів;
- Прозорість і підзвітність управлінських процесів, що сприяє залученню інвестицій і зниженню ризиків;
- Формування корпоративної культури як носія цінностей, норм поведінки та етичних принципів;
- Розвиток системи управління ризиками, особливо у високоризикових галузях, до яких належить металургійна;
- Забезпечення стійкого розвитку, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Досвід провідних міжнародних корпорацій (ArcelorMittal, Nippon Steel, ThyssenKrupp) свідчить, що ефективна система корпоративного управління безпосередньо впливає на результативність бізнесу, ринкову вартість компанії, її інвестиційну привабливість і репутацію.

Для металургійних підприємств України, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», корпоративне управління має стратегічне значення, адже воно визначає механізми ухвалення рішень у складній багаторівневій структурі власності, підвищує ефективність комунікацій між акціонерами та менеджментом, сприяє прозорості фінансової звітності та дотриманню міжнародних стандартів ESG.

Світова практика демонструє тенденцію до посилення інституційної прозорості та підзвітності корпорацій перед суспільством. Розвиваються стандарти Environmental, Social and Governance (ESG), які інтегрують принципи сталого розвитку у систему корпоративного управління.

Крім того, набуває поширення цифровізація корпоративного управління, що охоплює електронні засоби комунікації між органами управління, дистанційне

голосування акціонерів, автоматизацію контролю за виконанням рішень наглядової ради тощо.

В українських реаліях актуальними є завдання:

- підвищення незалежності наглядових рад;
- удосконалення системи внутрішнього контролю та комплаєнсу;
- впровадження міжнародних принципів корпоративної етики та соціальної відповідальності;
- посилення ролі корпоративної звітності відповідно до стандартів GRI та OECD.

Розвиток корпоративного управління в металургійній галузі України безпосередньо пов'язаний із процесами євроінтеграції, гармонізацією національного законодавства із Директивами ЄС, а також зростанням вимог до прозорості й підзвітності великих промислових компаній.

Корпоративна культура є важливою складовою системи корпоративного управління, що визначає поведінкові стандарти менеджерів і працівників, рівень лояльності персоналу та імідж підприємства. Етичні норми управління забезпечують довіру з боку стейкхолдерів і формують сприятливий інвестиційний клімат.

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» корпоративна культура базується на принципах взаємоповаги, відкритості, дотримання стандартів безпеки праці та екологічної відповідальності. Це відповідає міжнародним принципам групи ArcelorMittal, що є основою довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії.

Отже, корпоративне управління — це стратегічна система відносин і механізмів, що визначає ефективність функціонування підприємства, забезпечує узгодження інтересів власників і менеджменту, сприяє підвищенню прозорості,

відповідальності та довгостроковій стійкості бізнесу. У контексті стратегічного розвитку металургійних підприємств України корпоративне управління виступає основою забезпечення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та адаптації до глобальних викликів ринку.

1.2. Структура та механізм функціонування системи корпоративного управління

Система корпоративного управління є багаторівневою сукупністю інститутів, органів, механізмів і процедур, які забезпечують ефективне узгодження інтересів між власниками, менеджментом і стейкхолдерами підприємства. Вона визначає, яким чином здійснюється управління корпорацією, хто приймає стратегічні рішення, яким є механізм контролю за їх реалізацією та відповідальністю управлінських органів.

У металургійній галузі, що характеризується масштабністю виробничих систем, складними технологічними процесами, значною капіталоємністю та багаторівневою структурою власності, ефективна побудова корпоративного управління набуває особливого значення.

Організаційно-структурні елементи системи корпоративного управління

Основними суб'єктами системи корпоративного управління є власники (акціонери), наглядова рада, виконавчий орган (правління або директор) та контрольні органи (ревізійна комісія, аудитор, комітети при наглядовій раді). Взаємозв'язок між ними визначає баланс влади, відповідальності та контролю.

1. Загальні збори акціонерів — вищий орган управління акціонерного товариства, який ухвалює стратегічно важливі рішення: затвердження статуту, вибір членів наглядової ради, розподіл прибутку, затвердження річної звітності тощо. Саме вони виступають джерелом легітимності всієї управлінської системи.

2. Наглядова рада (рада директорів) — ключовий елемент корпоративного управління, що здійснює стратегічний контроль за діяльністю виконавчих органів. Її завдання — захищати інтереси акціонерів, затверджувати корпоративну стратегію, контролювати ефективність управлінських рішень, політику ризик-менеджменту, систему внутрішнього контролю. На підприємствах типу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наглядова рада формується з урахуванням принципів незалежності, професійної компетентності та доброчесності, що відповідає рекомендаціям OECD (Principles of Corporate Governance, 2023).[6]
3. Виконавчий орган — правління або генеральний директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства. Він відповідає за реалізацію стратегічних рішень, затверджених наглядовою радою, та за досягнення виробничо-фінансових показників. Ефективна взаємодія між правлінням і наглядовою радою забезпечує баланс між стратегічним контролем і оперативним управлінням.
4. Контрольно-наглядові органи — ревізійна комісія, внутрішній аудитор, комітети при наглядовій раді (з аудиту, винагород, ризиків, корпоративної етики тощо). Вони гарантують об'єктивність контролю, запобігають зловживанням і сприяють підвищенню рівня довіри до управлінських процесів.

У сучасних умовах сталого розвитку бізнесу корпоративне управління не обмежується регламентацією повноважень між управлінськими органами, а набуває характеру довгострокової інституційної системи, яка визначає логіку функціонування підприємства відповідно до принципів стратегічної орієнтації, соціальної відповідальності та інвестиційної привабливості. Важливо підкреслити, що система корпоративного управління не може розглядатися як статична модель: вона еволюціонує залежно від етапу розвитку підприємства, змін зовнішнього середовища та рівня корпоративної культури.

Структура корпоративного управління повинна забезпечувати не лише відповідний розподіл функцій між органами управління, але й чітку інтеграцію інформаційних потоків, що формують основу прийняття рішень. У цьому контексті актуальним є впровадження вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків, які дозволяють забезпечувати координацію між стратегічним і оперативним рівнями управління.

Особливої уваги заслуговує питання балансу між централізацією і децентралізацією управління. Центральні органи управління — такі як наглядова рада — визначають загальний стратегічний курс, тоді як децентралізовані структури — департаменти, функціональні підрозділи — здійснюють оперативні управлінські дії. Висока ефективність системи корпоративного управління досягається за умов оптимального співвідношення цих компонентів, що дозволяє уникати як надмірної бюрократизації, так і управлінського хаосу.

Окремого значення набуває корпоративний контроль, який у сучасних моделях управління реалізується в мультиінституційній формі:

- внутрішній контроль (внутрішній аудит, комплаєнс, аудиторські комітети),
- зовнішній контроль (державні органи, аудитори, рейтингові агентства, фондові майданчики),
- суспільний контроль (власники, працівники, професійні асоціації, місцеві громади).

Важливим елементом є також розвиток політики корпоративного комплаєнсу, що включає дотримання регуляторних норм, антикорупційних вимог, процедур запобігання конфлікту інтересів, відповідність нормам екологічного законодавства, охорони праці та корпоративної етики. Наявність комплаєнс-функції свідчить про зрілість корпоративної архітектури підприємства та забезпечує підвищення довіри з боку акціонерів і контрагентів.

У структурі корпоративного управління важливу роль відіграють комітети при наглядовій раді — особливо комітет з аудиту, комітет з призначень та винагород, комітет з ризиків, комітет з корпоративної соціальної відповідальності. Їх наявність дозволяє формалізувати процес експертно-аналітичного супроводу управлінських рішень та підвищити якість контролю за діяльністю виконавчого органу.

Важливим аспектом є також розвиток механізмів захисту міноритарних акціонерів, що включає:

- гарантію рівного доступу до інформації,
- захист від примусового викупу акцій,
- участь у загальних зборах,
- право ініціювати аудиторські перевірки.

Наявність таких механізмів істотно впливає на інвестиційну привабливість акціонерного товариства.

Не менш суттєвим є питання прозорості корпоративної звітності. Сучасні компанії, що претендують на відкритість і довіру ринку, впроваджують нефінансову звітність у форматах:

- GRI (Global Reporting Initiative),
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board),
- інтегрована звітність <IR>,
- ESG-звіти.

Для металургійних підприємств такі інструменти є особливо актуальними, оскільки галузь характеризується підвищеним рівнем екологічного ризику, виробничої небезпеки та соціального впливу на регіони присутності.

Особливістю корпоративного управління на промислових підприємствах є необхідність управління широким спектром ризиків — операційних, фінансових,

інноваційних, екологічних, техногенних, репутаційних. Це обумовлює впровадження системи risk-based governance, яка передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в управлінські процеси на всіх рівнях.

Важливо також підкреслити роль інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Система електронного документообігу, цифрові платформи для аналітики, корпоративні портали та внутрішні комунікаційні канали формують основу ефективного інформаційного середовища для прийняття рішень. У сучасній практиці все ширше застосовуються електронні голосування акціонерів, дистанційні засідання наглядової ради, електронні реєстри акцій.

Крім того, система корпоративного управління має забезпечувати здатність підприємства до швидкої адаптації — тобто організаційну гнучкість. Це відображається у можливості трансформувати управлінські моделі відповідно до змін ринку, міжнародних стандартів, технологічного прогресу.

Таким чином, ефективна система корпоративного управління є не лише управлінською конструкцією, але й стратегічним ресурсом підприємства, що забезпечує довгострокову стійкість, узгодженість інтересів учасників корпоративних відносин, зниження ризиків і підвищення ефективності менеджменту.

Сучасна структура корпоративного управління має бути ієрархічно узгодженою, але водночас гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно до міжнародних стандартів (OECD, IFC, World Bank), ефективна система корпоративного управління ґрунтується на таких принципах:

- Прозорість (Transparency) — своєчасне розкриття достовірної інформації щодо фінансової діяльності, ризиків, корпоративних рішень.
- Підзвітність (Accountability) — чітке визначення відповідальності кожного управлінського органу за ухвалені рішення.

- Справедливість (Fairness) — рівні права акціонерів і недопущення дискримінації міноритарних власників.
- Відповідальність (Responsibility) — орієнтація на довгострокові інтереси компанії, суспільства та довкілля.
- Ефективність (Efficiency) — раціональне використання ресурсів і контроль витрат управління.

Дотримання цих принципів є запорукою сталого розвитку підприємства, особливо у високоризикових галузях, де корпоративні рішення впливають на значні соціально-економічні наслідки.

Механізм корпоративного управління охоплює формальні (законодавчо регламентовані) та неформальні (поведінкові, етичні, культурні) елементи. Він включає систему правил, процедур і практик, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських повноважень.

До основних елементів механізму корпоративного управління належать:

1. Механізм власності — структура капіталу, розподіл акцій, права та обов'язки акціонерів. Від концентрації власності залежить рівень контролю та стратегічна орієнтація підприємства. Для великих промислових компаній характерна змішана структура власності, де стратегічні інвестори поєднуються з портфельними інвесторами.
2. Механізм контролю — включає внутрішній контроль (внутрішній аудит, комплаєнс) і зовнішній (аудиторські перевірки, державний контроль, рейтингування). Мета — мінімізувати агентські ризики та забезпечити достовірність звітності.
3. Механізм мотивації — система винагород і стимулів менеджерів, спрямована на узгодження їхніх інтересів із цілями акціонерів. У практиці

розвинених компаній застосовуються опціони, премії за досягнення ESG-цілей, бонуси за довгострокові результати.

4. Механізм комунікацій — корпоративна звітність, збори акціонерів, офіційні веб-ресурси, етичні кодекси, які забезпечують двосторонній зв'язок між керівництвом і стейкхолдерами.
5. Механізм управління ризиками — комплекс процедур і політик, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Особливу роль відіграють комітети з ризиків при наглядових радах.

Злагожене функціонування цих механізмів формує корпоративну екосистему управління, що забезпечує стабільність, довіру та передбачуваність стратегічних рішень.

Зарубіжні моделі корпоративного управління

У світовій практиці сформувалися три основні моделі корпоративного управління:

1. Англо-американська (ринкова) — характерна для США та Великої Британії. Основна ознака — розпорошена структура власності, домінування акціонерів, активна роль фондового ринку та незалежних директорів.
2. Континентально-європейська (інсайдерська) — поширена в Німеччині, Франції, Нідерландах. Власність більш концентрована, значну роль відіграють банки, трудові колективи, держава. Управління двоступеневе — наглядова рада та правління.
3. Японська (мережева) — ґрунтується на довгострокових відносинах між компаніями в межах кейрецу (корпоративних груп), з акцентом на консенсус, взаємну підтримку, соціальну стабільність.

Україна, як держава з перехідною економікою, нині формує гібридну модель, у якій поєднано європейські принципи двоступеневого управління та поступове впровадження ринкових механізмів прозорості й підзвітності.

Сучасні виклики та напрями вдосконалення механізмів управління

У контексті сучасних викликів (воєнна нестабільність, енергетичні ризики, вимоги сталого розвитку) особливої актуальності набувають такі напрями вдосконалення механізмів корпоративного управління:

- посилення рольової незалежності наглядових рад;
- цифровізація процедур корпоративного контролю;
- удосконалення ESG-звітності та ризик-менеджменту;
- інтеграція принципів корпоративної стійкості (resilience) у стратегічне планування.

Таким чином, структура та механізм функціонування системи корпоративного управління визначають ефективність стратегічного розвитку підприємства. Їх основою є збалансована взаємодія власників, наглядових і виконавчих органів, побудована на принципах прозорості, підзвітності, справедливості та відповідальності. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ефективне корпоративне управління забезпечує стабільність бізнесу, конкурентоспроможність на світовому ринку та інтеграцію до європейського корпоративного простору.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи корпоративного управління

Оцінювання ефективності системи корпоративного управління є необхідною передумовою для формування обґрунтованих стратегічних рішень, підвищення прозорості діяльності підприємства, мінімізації агентських ризиків та забезпечення довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів. Сучасна методологія

оцінювання корпоративного управління поєднує як кількісні, так і якісні підходи, засновані на принципах міжнародних стандартів (OECD, IFC, World Bank, GRI, ISO 37000:2021).

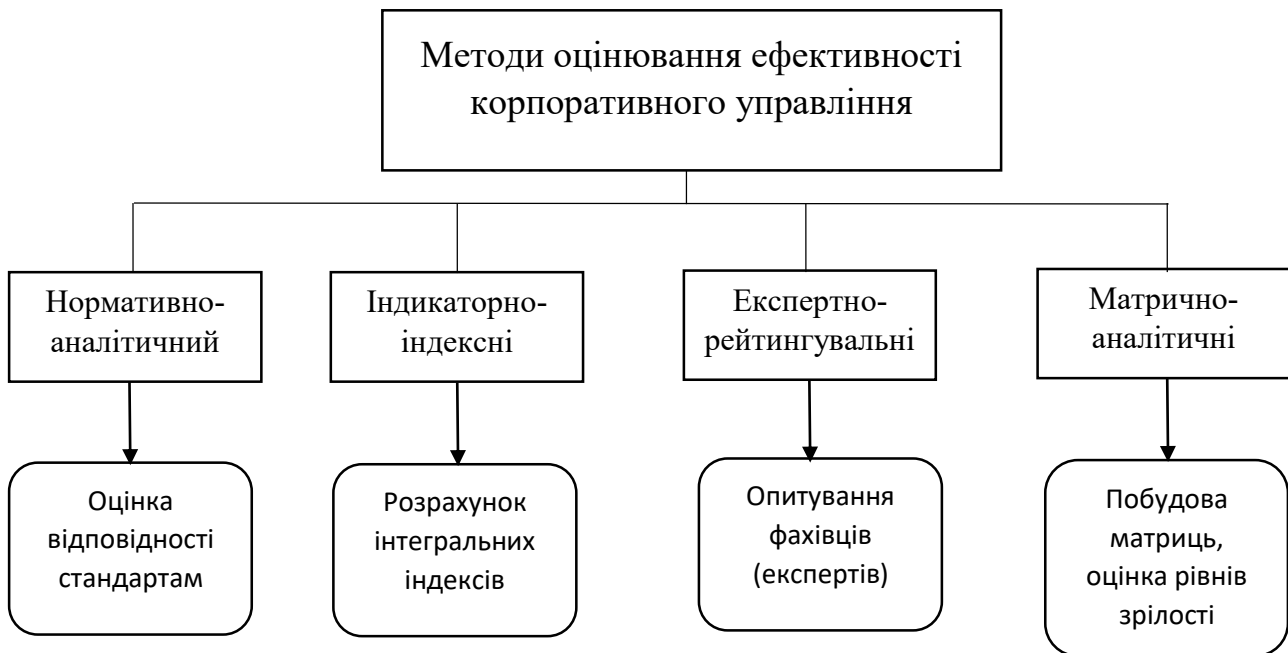
Метою оцінювання є визначення рівня відповідності практики корпоративного управління підприємства загальновизнаним принципам: прозорості, підзвітності, відповідальності, справедливості, ефективності. Високий рівень корпоративного управління сприяє зниженню інформаційної асиметрії, поліпшенню інвестиційного клімату, підвищенню ринкової вартості компанії та її стратегічній стійкості.

У науковій літературі (М. Мескон, Р. Мальберг, К. Кларк) підходи до оцінювання ефективності системи корпоративного управління поділяють на:

1. Нормативно-аналітичні — оцінювання відповідності системи управління чинним нормам, стандартам і кодексам корпоративної поведінки.
2. Індикаторно-індексні — розрахунок інтегральних індексів корпоративного управління (Corporate Governance Index, ESG Score, Transparency Index).
3. Експертно-рейтингувальні — ґрунтуються на незалежній оцінці фахівців за системою критеріїв і вагових коефіцієнтів.
4. Матрично-аналітичні — передбачають побудову системи показників і визначення рівня розвитку за шкалою (низький – середній – високий).

Рис. 1.2

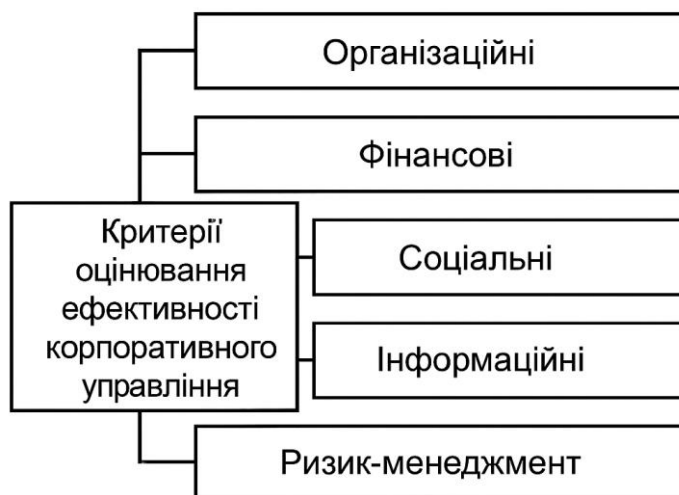
Методи оцінювання ефективності корпоративного управління



Для проведення комплексного аналізу ефективності корпоративного управління доцільно використовувати систему показників, що охоплює організаційні, фінансові, соціальні, інформаційні та етичні аспекти.

Рис. 1.3

Критерії оцінювання ефективності корпоративного управління



1. Організаційно-структурні показники:

- частка незалежних членів наглядової ради (%);

- кількість комітетів (з аудиту, ризиків, винагород);
- регулярність засідань ради директорів;
- ступінь децентралізації управлінських рішень.

2. Інформаційна прозорість:

- наявність корпоративного звіту про сталий розвиток;
- публічність фінансової звітності за стандартами IFRS;
- рівень відкритості інформації про структуру власності;
- інтенсивність комунікацій із зацікавленими сторонами.

3. Соціально-етичні показники:

- наявність кодексу корпоративної етики;
- рівень дотримання трудових і гендерних стандартів;
- участь компанії у програмах корпоративної соціальної відповідальності.

4. Фінансово-економічні показники:

- прибутковість власного капіталу (ROE);
- співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (P/B);
- коефіцієнт дивідендних виплат;
- показник стабільності грошових потоків.

5. Управління ризиками та комплаєнс:

- наявність функціонального підрозділу з ризик-менеджменту;
- частота аудитів;
- кількість виявлених порушень комплаєнс-політики;
- ефективність системи внутрішнього контролю (KRI – Key Risk Indicators).

Оцінювання ефективності корпоративного управління також повинно враховувати специфіку галузі та корпоративного середовища. Для металургійних підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,

характерною є висока капіталомісткість виробництва, значущість екологічних факторів, масштабність персоналу та технологічні ризики, що потребує особливого акценту на оцінці компетентності керівництва, надійності внутрішнього контролю та інтеграції ESG-показників. У такому контексті традиційні фінансові показники набувають обмеженої інформативності, тоді як нефінансові метрики можуть бути більш репрезентативними у визначенні довгострокової стійкості управління.

Важливою складовою оцінювання корпоративного управління є аналіз якості управлінських процесів, а не лише результатів їх реалізації. Це передбачає оцінювання не тільки факту виконання управлінських рішень, а й процедур їх формування, обґрунтованості, відповідності стратегічним пріоритетам компанії. Особливе значення має ступінь інституційної формалізації процесів управління: наявність політик, корпоративних регламентів, процедур документування та механізмів забезпечення їх виконання.

Важливим аспектом оцінювання системи корпоративного управління є ступінь участі стейкхолдерів — як внутрішніх (працівників, менеджерів середньої ланки), так і зовнішніх (інвесторів, громад, держави). У цьому контексті показники довіри, репутаційної стабільності та публічного іміджу компанії можуть виступати як ключові індикатори ефективності. Компанії, що демонструють відкритість до діалогу з зацікавленими сторонами, характеризуються вищою адаптивністю та зниженою ймовірністю конфліктів всередині корпоративної екосистеми.

Серед ефективних інструментів оцінювання корпоративного управління на практиці дедалі більшого поширення набуває benchmarking — порівняльний аналіз корпоративних практик із відповідними показниками інших підприємств — як у межах національного простору, так і в світовому вимірі. Такий підхід дає змогу визначити відносну позицію компанії на ринку, виявити структурні недоліки та адаптувати найкращі практики корпоративного управління (best

practices). Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтиром виступають як глобальні стандарти групи ArcelorMittal, так і корпоративні моделі найбільших конкурентів галузі.

Суттєвим компонентом методології оцінювання є визначення вагових коефіцієнтів, що дозволяють розмежувати значущість окремих показників. Наприклад, для металургійних підприємств ваги ESG-критеріїв можуть бути вищими, ніж у секторі ІТ або сервісному бізнесі, оскільки вплив виробництва на довкілля та суспільство є суттєвим. Визначення ваг може здійснюватися через експертні оцінки, статистичний аналіз, індустріальні стандарти або внутрішні корпоративні політики.

Важливим напрямом розвитку підходів до оцінювання корпоративного управління є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє автоматизувати контроль за виконанням управлінських рішень, фіксувати ключові показники, формувати внутрішню аналітичну звітність у реальному часі. Використання системи автоматизованого контролінгу корпоративних показників дозволяє знизити людський фактор при введенні і аналізі даних та підвищити об'єктивність результатів оцінки.

Оцінювання корпоративного управління повинно також враховувати часову динаміку управлінських змін. Результативність реформ у корпоративній системі найчастіше виявляється не миттєво, а з часовим лагом. Тому важливо використовувати методи трендової та прогнозової аналітики — аналіз динаміки показників CGI, ESG Score тощо за попередні роки — для виявлення системних тенденцій.

Сучасна методологія оцінювання визнає, що корпоративне управління є багатовимірним явищем, і його ефективність не може бути адекватно оцінена за допомогою єдиного показника. Саме тому інтегральні підходи, такі як CGI, повинні доповнюватися експертним аналізом, контекстуальним врахуванням

галузевих факторів та стратегічним аналізом ризиків. У металургійній галузі, зокрема, особливо значущими є критерії екологічної відповідальності, промислової безпеки та ефективного управління масивом матеріальних активів.

У практиці оцінювання корпоративного управління поширені індексні методики, які дозволяють узагальнити велику кількість показників у єдиний інтегральний бал. Найпоширеніші серед них:

1. Індекс корпоративного управління (Corporate Governance Index, CGI)

CGI відображає рівень відповідності корпоративних практик вимогам міжнародних стандартів і національних кодексів.

Формула розрахунку інтегрального індексу має вигляд:

$$CGI = \sum_{i=1}^n w_i * P_i$$

де

P_i – оцінка за i -м показником (у балах від 0 до 1),

w_i – ваговий коефіцієнт значущості показника,

n – кількість оцінюваних показників.

Критерії оцінювання можуть охоплювати 5 блоків:

1. структура управління;
2. права акціонерів;
3. розкриття інформації;
4. управління ризиками;
5. корпоративна культура.

Рівень розвитку корпоративного управління визначається за шкалою:

- 0,0–0,4 – низький рівень;

- 0,41–0,7 – середній;
- 0,71–1,0 – високий рівень корпоративного управління.

2. ESG Score (Environmental, Social, Governance)

Показник ESG є сучасним міжнародним індикатором, що характеризує нефінансові аспекти діяльності підприємства. Оцінювання проводиться за трьома групами критеріїв:

Таблиця 1.1

Критерії оцінки показника ESG

Компонент	Зміст оцінки	Приклади показників
E (Environmental)	екологічна відповідальність	викиди CO ₂ , утилізація відходів, енергоефективність
S (Social)	соціальна політика	охорона праці, права працівників, корпоративна культура
G (Governance)	якість управління	прозорість звітності, незалежність ради, етика управління

Інтегральна оцінка ESG може бути виражена у відсотках або балі від 0 до 100, що дозволяє порівнювати підприємства різних галузей.

3. Transparency Index (Індекс прозорості компаній)

Використовується для оцінювання відкритості корпоративної звітності. Методика передбачає аналіз:

- публічності фінансових даних;
- доступності політик управління ризиками;
- відкритості інформації про стратегію та соціальні проекти.

Експертно-рейтингувальний підхід

Ефективність корпоративного управління також може визначатися за допомогою експертного опитування, яке охоплює групи стейкхолдерів (акціонери, керівництво, працівники, зовнішні аудитори). Метод передбачає використання шкали Лайкерта (1–5 балів) для оцінювання критеріїв і подальше визначення середньозваженого індексу:

$$E_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^m w_i * e_i}{\sum_{i=1}^m w_i}$$

де

e_i – середня оцінка експертів за критерієм,

w_i – ваговий коефіцієнт, що відображає важливість критерію.

Такий підхід дає змогу врахувати суб'єктивні аспекти, які важко формалізувати кількісно (етика управління, довіра, репутаційні ризики).

Для візуалізації рівня розвитку корпоративного управління часто використовується матриця рівнів зрілості (Maturity Model), яка поділяє стан системи на чотири етапи:

Таблиця 1.2

Рівні зрілості системи корпоративного управління

Рівень	Характеристика системи	Ключові ознаки
I. Початковий	фрагментарне управління, низька прозорість	відсутність політик, мінімальна звітність
II. Формалізований	впроваджені базові процедури, створено наглядову раду	початок комплаєнс-практик
III. Розвинений	функціонують комітети, діє система внутрішнього контролю	публічна звітність, ESG-компоненти
IV. Зрілий (інтегрований)	управління відповідає міжнародним стандартам	інтеграція принципів сталого розвитку

Для підприємств типу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характерний рівень III–IV, що свідчить про високу зрілість системи управління та інтеграцію в міжнародну корпоративну структуру групи ArcelorMittal.

Методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративного управління базуються на інтеграції кількісних і якісних методів, які дозволяють всебічно охарактеризувати рівень зрілості управлінської системи підприємства. Сучасна практика оцінювання передбачає використання таких інструментів, як Corporate Governance Index, ESG Score, Transparency Index, а також експертно-рейтинговальних методів.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ці підходи можуть стати основою для подальшого стратегічного аналізу, розробки заходів із підвищення ефективності корпоративного управління та приведення його у відповідність до найкращих міжнародних стандартів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та фундаментальних принципів корпоративного управління, проаналізовано його наукові концепції, структурні компоненти та методичні підходи до оцінювання ефективності. Дослідження дозволило встановити, що корпоративне управління є багатовимірною системою відносин, процедур та інституційних механізмів, спрямованих на узгодження інтересів власників, менеджменту та стейкхолдерів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та зростання його вартості.

Окреслено основні наукові підходи до розуміння корпоративного управління, серед яких вирізняються: агентська теорія, стейкхолдерська концепція, теорія корпоративної соціальної відповідальності та теорія опікунства. Їх аналіз показав, що сучасна парадигма корпоративного управління ґрунтується на поєднанні економічної раціональності, етичної поведінки та соціальної відповідальності бізнесу.

Розкрито структуру системи корпоративного управління як сукупності елементів організаційного, контрольного, інформаційного, мотиваційного та ризик-орієнтованого характеру. Визначено ключові управлінські інститути — загальні збори акціонерів, наглядову раду, виконавчий орган та контрольні підрозділи, що формують систему ухвалення рішень і механізми відповідальності. Показано, що ефективність взаємодії між цими інституціями є визначальним чинником як для оперативного, так і стратегічного управління компанією.

Окрему увагу приділено міжнародним підходам до формування систем корпоративного управління: англо-американській, континентально-європейській та японській моделі. Зазначено, що українська практика поєднує елементи кількох моделей, модифікованих з урахуванням національних правових особливостей і специфіки економічного середовища.

У теоретичному аспекті досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності корпоративного управління. Деталізовано використання індексних систем (CGI, ESG, Transparency Index), експертних оцінок, матричних моделей і KPI систем управління. Доведено, що такі методики дозволяють здійснювати комплексний моніторинг як організаційних, так і нефінансових аспектів управління, включаючи репутаційні, соціальні та етичні характеристики.

На основі аналізу теоретичних джерел встановлено, що корпоративне управління виступає ключовим чинником стратегічної стійкості підприємства, впливає на ринкову вартість компанії, рівень інвестиційної привабливості, соціальну довіру та конкурентні позиції на глобальних ринках. Особливо важливою ця характеристика є для капіталомістких галузей, до яких належить металургія.

Таким чином, результати теоретичного аналізу, проведеного в першому розділі, формують методологічну основу подальших досліджень і слугують науковим базисом для аналітичної оцінки стану корпоративного управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та для розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством України та одним із найпотужніших виробників сталі у Європі. Підприємство входить до міжнародної групи ArcelorMittal, що об'єднує понад 60 металургійних компаній світу.

Основна діяльність підприємства — повний металургійний цикл: від видобутку та збагачення залізної руди до виробництва готової продукції — прокату, катанки, арматури та дроту. Підприємство спеціалізується на випуску сталей низьковуглецевого та середньовуглецевого сортаменту, які використовуються у будівництві, машинобудуванні, суднобудуванні та інших галузях.

До складу виробничого комплексу входять такі основні цехи та підрозділи:

- гірничий департамент (кар'єри, дробильно-збагачувальні фабрики);
- коксохімічне виробництво (включаючи нові коксові батареї №5–6);
- доменне, сталеплавильне (конвертерне) та прокатне виробництва;
- цехи енергозабезпечення, транспорту, ремонту та логістики.

Підприємство розташоване у м. Кривий Ріг, має розвинену інфраструктуру, залізничну мережу, під'їзні колії, власний порт у Херсонській області для експорту продукції.

Стратегічна місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — виробництво конкурентоспроможної металопродукції на основі сталого розвитку, високих стандартів корпоративного управління та екологічної відповідальності.

Організаційно-економічна характеристика

Структура підприємства — дивізіональна: кожен напрям діяльності (гірничий, металургійний, прокатний) має власну систему управління, що підпорядковується правлінню та генеральному директору. Загальне керівництво здійснює наглядова рада, до складу якої входять представники міжнародної групи ArcelorMittal.

Форма власності — публічне акціонерне товариство, 95% акцій якого належить ArcelorMittal Group (Люксембург).

Кількість працівників станом на 2024 рік — близько 19,5 тис. осіб, з них понад 1,5 тис. зайняті у сфері інженерно-технічного управління.

Серед основних ринків збуту:

- внутрішній ринок (близько 25–30% продукції);
- країни ЄС, Близького Сходу, Азії, Африки — понад 70% експорту.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для оцінювання сучасного стану виробничо-господарської діяльності підприємства проведено аналіз ключових показників за останні три роки (2022–2024 рр.).

Таблиця 2.1

Зведена таблиця виробничих показників ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2022-2024 роки.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023, %	Відхилення 2023/2024, %
Обсяг виробництва сталі, тис. т	4400	5200	6100	+18,2	+17,3
Виробництво чавуну, тис. т	3900	4650	5500	+19,2	+18,3
Виробництво прокату, тис. т	3700	4450	5300	+20,3	+19,1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20500	19800	19500	-3,4	-1,5
Виробіток на одного працівника, тис. грн	1615	2100	2580	+30,0	+22,9
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	77 200	94 500	103 400	+22,4	+9,4
Чистий дохід від реалізації, млн грн	86 800	112 700	125 900	+29,8	+11,7
Фінансовий результат (прибуток), млн грн	-1 150	3 400	6 800	—	+100,0
Рентабельність продажів, %	-1,3	3,0	5,4	↑	↑

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023, %	Відхилення 2023/2024, %
Інвестиції в основний капітал, млн грн	5 100	6 800	8 200	+33,3	+20,6

У 2022–2024 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало поступове відновлення обсягів виробництва після воєнних збоїв 2022 року. Зростання виробництва сталі на 38,6% свідчить про відновлення роботи основних агрегатів доменного та конвертерного цехів, запуск нових коксових батарей і стабілізацію логістики.

Продуктивність праці зросла майже на 60%, що пов'язано з оптимізацією управлінських процесів, скороченням дублюючих функцій, впровадженням цифрових систем контролю технологічних параметрів.

Водночас чисельність персоналу дещо скоротилася, що свідчить про структурну модернізацію підприємства, автоматизацію виробничих процесів і оптимізацію штату.

Фінансово-економічний аналіз діяльності

Фінансові результати підприємства також демонструють позитивну динаміку. Якщо у 2022 р. через кризові фактори (воєнний стан, перебої з енергопостачанням, порушення логістики) спостерігався збиток 1,15 млрд грн, то вже у 2023 р. компанія отримала чистий прибуток у розмірі 3,4 млрд грн, а за підсумками 2024 р. прогнозується перевищення 6,8 млрд грн.

Рентабельність продажів підвищилася з –1,3% до 5,4%, що свідчить про поступове відновлення рентабельності основної діяльності.

Позитивний тренд спостерігається і за показником інвестицій у модернізацію виробництва: у 2024 р. капітальні вкладення зросли на 60,7% порівняно з 2022 р., що пов’язано із введенням у дію нової системи аспірації коксових батарей №5–6, модернізацією конвертерного цеху та розширенням прокатного виробництва.

Аналіз динаміки прибутковості та фінансової стійкості

З метою глибшої оцінки ефективності господарювання розглянемо динаміку основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства за період
2022-2024 років

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Коефіцієнт автономії	0,54	0,57	0,60	Зростання фінансової незалежності
Коефіцієнт покриття	1,15	1,25	1,36	Підвищення платоспроможності
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	0,31	0,34	Стабільне зростання
Рентабельність активів (ROA), %	0,9	3,5	5,8	Позитивна динаміка

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,7	6,1	10,5	Підвищення ефективності капіталу

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє поступове відновлення фінансової стійкості, зростання автономії та прибутковості активів, що є наслідком посилення контролю за витратами, удосконалення корпоративного управління та реалізації програм підвищення операційної ефективності.

Аналіз інвестиційної та інноваційної активності

Одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства є модернізація виробництва та цифрова трансформація. У 2023–2024 рр. компанія реалізувала низку інвестиційних проєктів:

- реконструкція коксових батарей №5–6 (вартість проєкту — близько 4,8 млрд грн);
- оновлення системи пилогазоочистки конвертерного виробництва;
- впровадження автоматизованої системи управління виробничими потоками SAP ERP;
- цифровізація бізнес-процесів корпоративного управління (електронний документообіг, аналітика BI).

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на зниження енергоємності та вуглецевих викидів, підвищення якості продукції та покращення умов праці. Реалізація ESG-політики групи ArcelorMittal в Україні включає модернізацію очисних споруд, впровадження технологій вторинного використання тепла та підвищення ефективності логістичних процесів.

Проведений аналіз свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має стійку тенденцію до відновлення виробничо-господарської діяльності, підвищення

ефективності використання ресурсів і поліпшення фінансових результатів. Ключовими факторами успіху виступають:

- активна політика модернізації виробництва;
- оптимізація управлінських структур і процесів;
- впровадження сучасних методів корпоративного контролю та аналітики;
- інтеграція принципів ESG і корпоративної стійкості.

Разом із тим, зберігаються ризики зовнішнього середовища — коливання світових цін на сталь, логістичні обмеження, енергетична нестабільність і вплив воєнних чинників. Це потребує подальшого вдосконалення системи корпоративного управління, посилення гнучкості стратегічного планування та підвищення прозорості управлінських рішень.

2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Загальні положення щодо побудови організаційної структури управління

Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є центральним елементом системи корпоративного управління підприємства та забезпечує реалізацію стратегічних, виробничих і соціально-економічних цілей. Як частина глобальної металургійної корпорації ArcelorMittal, підприємство функціонує на основі принципів корпоративної інтегрованості, централізованого стратегічного контролю та децентралізованої операційної автономії.

Організаційна структура управління підприємства представлена в додатку Б

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має дивізіонально-ієрархічний характер, що зумовлено масштабністю виробничої програми, складністю логістичних потоків, глибиною виробничого циклу та необхідністю спеціалізації за технологічними напрямками. Структура побудована за принципом вертикальної інтеграції, де на вищому рівні стратегічне управління

здійснюють загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління, а на операційному — керівництво виробничих департаментів і функціональних служб.

Загальні збори акціонерів є вищим органом корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». До їх ключових повноважень належать:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- затвердження річної звітності;
- формування та оцінка діяльності Наглядової ради;
- затвердження дивідендної політики;
- прийняття рішень щодо реорганізації або ліквідації підприємства.

Централізований характер корпоративної моделі ArcelorMittal забезпечує єдиний підхід до розкриття інформації, стратегування та управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів ESG, OECD та ICDA.

Наглядова рада ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виконує функції стратегічного контролю та корпоративного нагляду, включаючи:

- затвердження стратегічних планів розвитку;
- контроль за виконанням ключових показників ефективності (KPI);
- призначення та оцінка діяльності членів Правління;
- контроль політики ризик-менеджменту та комплаєнс-контролю;
- забезпечення захисту прав акціонерів.

Діяльність Наглядової ради здійснюється через комітети:

- з аудиту та внутрішнього контролю;
- з винагород та призначень;
- з ризиків і стратегічного планування;
- з етики та ESG-нагляду (корпоративна соціальна відповідальність, екологія, безпека).

На сучасному етапі розвитку підприємство рухається в напрямі посилення незалежності Наглядової ради, що відповідає європейській моделі корпоративного управління.

Виконавчий рівень управління: Правління та топ-менеджмент

Виконавчим органом є Правління, яке здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства. Завдання:

- реалізація стратегічних планів і корпоративних політик;
- управління виробничими і фінансовими ресурсами;
- організація операційних процесів;
- забезпечення безпеки праці, охорони довкілля та соціальних програм.

Правління очолює Генеральний директор (CEO), який координує діяльність функціональних та виробничих департаментів.

Функціональний склад Правління включає:

- Директора з виробництва;
- Директора з фінансів (CFO);
- Директора з персоналу та корпоративної культури (HRD);
- Технічного директора;
- Директора з постачання та логістики;
- Директора із забезпечення техніки безпеки, охорони праці та довкілля (HSE);
- Директора інформаційних технологій (CIO);
- Директора з продажів та маркетингу.

Таким чином, структура керівництва відповідає класичній моделі корпоративного управління глобальних промислових корпорацій, що забезпечує баланс між стратегічним контролем і оперативною гнучкістю.

Виробнича структура підприємства

Виробнича система ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює повний технологічний ланцюг, що включає:

1. Гірничий департамент

- видобуток залізної руди;
- дроблення, збагачення, агломерація.

2. Коксохімічний цех

- виробництво коксу;
- вловлювання та переробка побічних продуктів коксування;
- викид- та пилогазоочистка.

3. Доменне виробництво

- доменні печі;
- системи подачі сировини;
- аспіраційні установки.

4. Конвертерне виробництво

- конвертери;
- розливні машини;
- газоочистка і шлакове господарство.

5. Прокатний комплекс

- дрібносортовний, середньосортний, великосортний прокатні цехи;
- машинобудівне та ремонтне виробництво.

6. Допоміжні служби

- логістика та залізничний транспорт;
- енергозабезпечення;
- ремонтні служби;
- лабораторії контролю якості.

Така повністю інтегрована модель виробництва забезпечує контроль за ресурсами, собівартістю та якістю продукції.

Функціональні департаменти та підтримуючі служби

Підприємство має розвинену мережу функціональних служб:

- фінансово-економічний департамент;
- бухгалтерія та внутрішній аудит;
- департамент сталого розвитку та ESG;
- відділ охорони праці та промислової безпеки;
- юридичний департамент;
- департамент інформаційних технологій та цифрової трансформації;
- департамент кадрів та корпоративної культури;
- центр корпоративної освіти та HR-аналітики;
- департамент закупівель і логістики;
- бізнес-офіс Lean & Continuous Improvement.

Використовується система цифрової взаємодії: SAP ERP, SAP HR, Power BI, SCADA MES.

Переваги структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- стратегічна підконтрольність глобальному холдингу;
- чіткий розподіл відповідальності;
- інтеграція принципів ESG і комплаєнс;
- високий рівень автоматизації та цифровізації;
- наявність центрів компетенцій та інженерної підтримки.

Водночас виявлено ряд обмежень і проблемних аспектів:

- багаторівнева ієрархія, що інколи знижує оперативність рішень;
- значна залежність від корпоративних процедур групи ArcelorMittal;
- ризики бюрократизації управління;
- частковий конфлікт між стратегічними цілями глобальної корпорації та локальними потребами.

Організаційно-управлінська структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає стандартам провідних світових металургійних корпорацій, забезпечує стратегічну узгодженість, управлінську дисципліну та системний контроль.

Разом з тим, потребують удосконалення:

- скорочення управлінських рівнів;
- розвиток agile-методів управління проектами;
- підвищення рівня делегування на середній управлінський рівень;
- розширення системи HR-аналітики та управління талантами;
- інтеграція інновацій у корпоративне управління.

2.3. Діагностика системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Метою діагностики системи корпоративного управління є оцінювання рівня її ефективності, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення напрямів удосконалення відповідно до міжнародних стандартів і кращих практик групи ArcelorMittal. Основними завданнями діагностики є:

- аналіз відповідності діючої системи корпоративного управління принципам прозорості, підзвітності, відповідальності та ефективності;
- визначення рівня зрілості управлінських процесів;
- розрахунок інтегрального індексу ефективності корпоративного управління (CGI);
- формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процедур і комунікаційних зв'язків.

Діагностика системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснювалася у кілька етапів:

1. Визначення мети та завдань діагностики.

2. Збір даних і корпоративних документів (статут, положення про наглядову раду, звіти з корпоративного управління, фінансові та нефінансові звіти, політики ESG).
3. Формування системи показників оцінювання ефективності корпоративного управління.
4. Розрахунок інтегрального індексу CGI.
5. Аналіз сильних і слабких сторін системи.
6. Формування рекомендацій щодо її вдосконалення.

Методичний підхід до оцінювання ефективності корпоративного управління

Для кількісного вимірювання ефективності корпоративного управління застосовано індексний підхід (Corporate Governance Index, CGI), який передбачає оцінювання системи за п'ятьма ключовими блоками показників:

1. Структура та функціонування органів управління.
2. Права акціонерів і стейкхолдерів.
3. Інформаційна прозорість і звітність.
4. Система контролю та управління ризиками.
5. Корпоративна етика, культура та соціальна відповідальність.

Інтегральний індекс ефективності розраховується за формулою:

$$CGI = (\sum w_i * P_i) / \sum w_i$$

де

P_i – оцінка за i -м показником (у діапазоні від 0 до 1),
 w_i – ваговий коефіцієнт значущості показника,
 n – кількість оцінюваних блоків.

Результати оцінювання ефективності корпоративного управління

Розрахунок інтегрального індексу ефективності системи корпоративного
управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Блок оцінювання	Показники оцінки	Оцінка, P_i	Вага, w_i	Внесок у CGI
1.	Структура та функціонування органів управління	наявність незалежних директорів, активність наглядової ради, ефективність комітетів	0,86	0,25	0,215
2.	Права акціонерів і стейкхолдерів	дотримання прав міноритарних акціонерів, відкритість голосувань, участь стейкхолдерів	0,80	0,20	0,160
3.	Інформаційна прозорість і звітність	повнота розкриття звітності, публікація нефінансових	0,78	0,20	0,156

		даних, доступність звітів			
4.	Система контролю та управління ризиками	функціонування внутрішнього аудиту, політика ризик-менеджменту, комплаєнс-контроль	0,74	0,20	0,148
5.	Корпоративна етика, культура та соціальна відповідальність	дотримання етичного кодексу, соціальні програми, ESG-звітність	0,82	0,15	0,123

Розрахунки:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^m v_{ij} \times s_{ij}}{\sum_{j=1}^m v_{ij}}$$

де $s_{ij} \in [0;1]$ — бал підкритерію; v_{ij} — його вага

Блок 1. Структура та функціонування органів управління

Підкритерії та оцінювання:

- Частка незалежних директорів $\geq 1/3$ (бінарно/частково):

$$s \times v = 1,00 \times 0,25 = 0,250$$

- Частота засідань ради (нормування: 6 зустрічей = 0,6; 10 = 1,0):

$$s \times v = 0,92 \times 0,20 = 0,184$$

- Покриття комітетами (аудит, винагороди, ризики):

$$s \times v = 0,82 \times 0,20 = 0,160$$

- Відвідуваність засідань (90% $\rightarrow$ 0,90):

$$s \times v = 0,83 \times 0,15 = 0,125$$

- Щорічна оцінка роботи ради (зовнішня/внутрішня):

$$s \times v = 0,70 \times 0,20 = 0,140$$

Проміжна сума: 0,250+0,184+0,160+0,125+0,140=0,859
 P1 $\approx$ 0,86

Блок 2. Права акціонерів і стейкхолдерів

- Захист міноритаріїв (кумулятивне голосування, pre-emptive rights):

$$s \times v = 0,85 \times 0,35 = 0,2975$$

- Е-голосування/своєчасність оголошень:

$$s \times v = 0,75 \times 0,25 = 0,1875$$

- Політика взаємодії зі стейкхолдерами (формальні канали, регулярність діалогу):

$$s \times v = 0,85 \times 0,20 = 0,1700$$

- Прозорість дивідендної політики:

$$s \times v = 0,75 \times 0,20 = 0,1500$$

Сума: $0,2975+0,1875+0,1700+0,1500=0,805$

$P2 \approx 0,80$

Блок 3. Інформаційна прозорість та звітність

- МСФЗ-звітність (повнота, строковість):

$$s \times v = 0,85 \times 0,35 = 0,2975$$

- Нефінансова звітність (GRI/ESG):

$$s \times v = 0,75 \times 0,25 = 0,1875$$

- Розкриття структури власності (кінбенефіціари):

$$s \times v = 0,70 \times 0,20 = 0,1400$$

- IR-розділ сайту (повнота матеріалів):

$$s \times v = 0,75 \times 0,20 = 0,1500$$

Сума: $0,2975+0,1875+0,1400+0,1500=0,775$

$P3 \approx 0,78$

Блок 4. Контроль і управління ризиками

- Внутрішній аудит (незалежність/mandate):

$$s \times v = 0,80 \times 0,30 = 0,240$$

- Політика ризик-менеджменту (ідентифікація, KRI, звітність):

$$s \times v = 0,75 \times 0,30 = 0,225$$

- Інциденти комплаєнсу (нормовано: нижче бенчмарку → вище бал):

$$s \times v = 0,70 \times 0,20 = 0,140$$

- Канали повідомлень про порушення (доступність/захист/час реагування):

$$s \times v = 0,65 \times 0,20 = 0,130$$

Сума: $0,240+0,225+0,140+0,130=0,735$

$P4 \approx 0,74$

Блок 5. Етика, культура і соціальна відповідальність

- Кодекс етики й навчання (покриття персоналу):

$$s \times v = 0,85 \times 0,30 = 0,255$$

- Охорона праці/безпека (LTIFR, тренди → нормування):

$$s \times v = 0,80 \times 0,25 = 0,200$$

- CSR/інвестиції в громади (системність, KPI):

$$s \times v = 0,80 \times 0,20 = 0,160$$

- Внутрішній ESG-score (процес/практики):

$$s \times v = 0,82 \times 0,25 = 0,205$$

Сума: $0,255+0,200+0,160+0,205=0,820$

$P5 \approx 0,82$

Розрахунок CGI

- Блок 1: $0,25 \cdot 0,86 = 0,2150$
- Блок 2: $0,20 \cdot 0,80 = 0,1600$
- Блок 3: $0,20 \cdot 0,78 = 0,1560$
- Блок 4: $0,20 \cdot 0,74 = 0,1480$
- Блок 5: $0,15 \cdot 0,82 = 0,1230$

Сума внесків: $0,2150 + 0,1600 + 0,1560 + 0,1480 + 0,1230 = 0,8020$

Підсумок: $CGI = 0,802$

Отже, інтегральний показник $CGI = 0,802$ відповідає високому рівню ефективності системи корпоративного управління (за шкалою: 0,71–1,00 — високий рівень).

Інтерпретація результатів діагностики

Отримані результати свідчать, що система корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є зрілою та ефективною. Серед основних сильних сторін можна виділити:

- наявність незалежних членів наглядової ради й активну роботу її комітетів;
- розвинену систему внутрішнього аудиту та контролю ризиків;
- регулярне оприлюднення фінансових і нефінансових звітів за стандартами IFRS і GRI;
- впровадження принципів ESG та корпоративної соціальної відповідальності.

Серед слабких сторін і потенційних напрямів вдосконалення:

- недостатня участь працівників і громад у прийнятті рішень;
- потреба у цифровізації внутрішнього контролю та аналітики;
- часткова централізація управлінських функцій у головному офісі корпорації (Люксембург).

Модель рівнів зрілості корпоративного управління (Maturity Model)

Для комплексної інтерпретації результатів діагностики використано модель зрілості корпоративного управління, що дозволяє класифікувати рівень розвитку системи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Рівень I (початковий) – неформалізовані процедури, низька прозорість, відсутність внутрішнього контролю.

Рівень II (формалізований) – визначена структура управління, але обмежена прозорість і гнучкість.

Рівень III (розвинений) – функціонує система комітетів, внутрішнього аудиту, присутня нефінансова звітність.

Рівень IV (зрілий) – інтеграція корпоративних стандартів, незалежна наглядова рада, повна прозорість, цифрові інструменти управління.

За результатами оцінки, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає IV рівню зрілості, що характеризується високим рівнем корпоративної культури, стабільністю управлінських процесів і ефективністю контролю.

Діагностика системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показала, що компанія має високий рівень зрілості управлінських процесів і відповідає більшості міжнародних стандартів корпоративного управління. Значення інтегрального показника $CGI = 0,802$ свідчить про стійку ефективність, збалансованість управлінських структур і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

У той же час визначено напрями подальшого вдосконалення системи корпоративного управління:

1. Посилення цифрових інструментів моніторингу корпоративних ризиків.
2. Розширення участі працівників і громад у стейкхолдерському діалозі.
3. Впровадження автоматизованої системи контролінгу корпоративних KPI.
4. Поглиблення інтеграції ESG-підходів у процес стратегічного планування.

Отримані результати створюють аналітичну основу для третього розділу магістерської роботи, у якому будуть запропоновані конкретні заходи з удосконалення системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено всебічне аналітико-дослідницьке оцінювання діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як базового підприємства дослідження. Здійснено системну діагностику його виробничо-господарського, організаційно-управлінського та корпоративного потенціалу з позицій ефективності, стратегічної стійкості та відповідності принципам сучасного корпоративного управління.

На основі аналізу техніко-економічних показників за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство демонструє тенденцію до відновлення обсягів виробництва, підвищення прибутковості й зростання продуктивності праці. Обсяг випуску сталі зріс на понад 38%, рентабельність продажів — із негативного значення до 5,4%, а обсяг інвестицій у модернізацію перевищив 8,2 млрд. грн.

Це свідчить про поступову стабілізацію виробничо-господарської діяльності та успішну адаптацію підприємства до умов воєнного часу й нових ринкових викликів.

Аналіз організаційно-управлінської структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчив, що вона має дивізіонально-матричний характер і відповідає вимогам корпоративної моделі групи ArcelorMittal. Структура забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням та децентралізованою відповідальністю окремих підрозділів. У ній чітко визначено функції наглядової ради, правління, виробничих і

функціональних департаментів.

Разом із тим виявлено певні недоліки, пов'язані з надмірною кількістю управлінських рівнів, дублюванням функцій і недостатнім рівнем горизонтальних комунікацій, що потребує подальшої оптимізації.

Проведена діагностика системи корпоративного управління дозволила кількісно оцінити її ефективність за допомогою індексного підходу CGI (Corporate Governance Index).

Розраховане значення $CGI = 0,802$ свідчить про високий рівень зрілості та результативності системи корпоративного управління підприємства.

Серед сильних сторін виділено наявність незалежних директорів, розвинену систему комітетів наглядової ради, внутрішній аудит, прозору звітність і впровадження принципів ESG.

До потенційних напрямів покращення віднесено необхідність подальшої цифровізації контролінгу, підвищення участі стейкхолдерів у корпоративному діалозі та розширення автоматизованих систем оцінювання управлінських KPI.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує на основі сучасних принципів корпоративного управління, інтегрованих у міжнародну систему групи ArcelorMittal, що забезпечує йому конкурентні переваги та інвестиційну привабливість.

Разом із тим, наявні організаційні та інформаційні резерви розвитку створюють потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Отже, результати аналітичного розділу стали підґрунтям для розробки практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи корпоративного управління підприємства, які будуть представлено у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ “АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ”

3.1. Методичні підходи до вдосконалення системи корпоративного управління підприємства

Вдосконалення системи корпоративного управління на підприємствах великої металургійної галузі слід розглядати як цілеспрямований управлінський процес, що охоплює модифікацію принципів, структур, функцій та механізмів взаємодії учасників корпоративних відносин. Відповідно до підходу OECD (2023), система корпоративного управління має забезпечувати збалансованість інтересів акціонерів, правління, менеджменту та інших груп впливу, включаючи персонал, контрагентів і суспільство.

В контексті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», питання вдосконалення корпоративного управління набуває особливої актуальності з огляду на:

- багаторівневу ієрархію управління, спадковану від попередньої моделі державного управління металургійними комбінатами;
- необхідність стандартизації з глобальними корпоративними політиками ArcelorMittal;
- вплив стратегічних викликів, спричинених військовим станом, нестабільністю ринку та обмеженнями енергоресурсів;
- потребу підвищення довіри інвесторів і кредиторів.

Таким чином, удосконалення корпоративного управління повинно розглядатись не як корекція окремих процедур, а як структурно-функціональна трансформація моделі управління.

Покращення корпоративного управління на підприємстві не може здійснюватися стихійно; необхідний методичний базис, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із ключових викликів ПАТ «АМКР» є складна система функціональних ланцюгів прийняття рішень. Наявні проблеми включають:

- надмірну деталізацію управлінських рівнів;
- недостатню цифрову інтегрованість управління;
- фрагментарність контролю ризиків;
- формальний характер деяких процедур взаємодії з акціонерами;
- недостатню участь стейкхолдерів у формуванні корпоративної політики.

Для усунення наведених недоліків необхідно:

- оптимізувати організаційну структуру;
- посилити роль незалежних директорів;
- впровадити цифрову модель контролю КРІ;
- автоматизувати комплаєнс-функції;
- застосувати сучасні інструменти корпоративної аналітики даних.

У сучасних умовах одним із базових інструментів є цифрова трансформація управління.

До важливих елементів цифровізації корпоративного управління належать:

- а) інтеграція ERP-систем (SAP);
- б) впровадження BI-дашбордів;
- в) побудова електронного документообігу;
- г) комп'ютеризовані процедури внутрішнього аудиту;
- д) автоматизований HR-контролінг;
- е) системи автоматичного моніторингу корпоративних порушень

(whistleblowing);

ж) використання штучного інтелекту для прогнозування управлінських ризиків.

Впровадження цифрових рішень дозволяє:

- скоротити управлінські затримки;
- зменшити людський вплив на процес прийняття рішень;
- забезпечити об'єктивність контролю;
- стандартизувати процедури;
- формувати прозору базу управлінських даних.

ESG (Environmental, Social, Governance) поступово стає міжнародним стандартом не рекомендаційного, а нормативного рівня.

Інтеграція ESG у корпоративне управління означає:

Environmental: впровадження екологічної відповідальності

Social: забезпечення соціального захисту персоналу

Governance: відповідальність і прозорість управління

Для ПАТ «АМКР» це має першочергове значення, оскільки підприємство:

- має значний вплив на довкілля;
- формує соціальну екосистему Кривого Рогу;
- є одним із ключових роботодавців регіону.

Це передбачає впровадження таких механізмів:

- регулярний нефінансовий звіт;
- аудит екологічних ризиків;
- соціальний діалог із громадою;
- інклюзивна кадрова політика.

Запропонована модель ґрунтується на:

- вертикальній реструктуризації управлінських рівнів,
- горизонтальному посиленні корпоративної взаємодії,
- цифровому забезпеченні прозорості управління,
- формуванні процесно-орієнтованої організації.

Правління виступає інтегрувальним органом, який координує:

- стратегічне планування;
- розподіл відповідальності;
- комплаєнс і контроль;
- управління ризиками;
- цифрову модернізацію;
- кадрову політику.

Методологічна основа вдосконалення корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на синтезі положень інституційної теорії, агентської теорії, концепції стейкхолдерів та принципів ESG. У межах цього підрозділу доцільним є розгляд корпоративного управління не лише як сукупності процедур і регламентів, а як системної управлінської парадигми, у якій взаємодіють формальні організаційні механізми та неформальні культурні фактори впливу.

Виходячи з цього положення, методологічний підхід до вдосконалення корпоративної системи повинен включати:

1. Ідентифікацію структурних дисфункцій чинної моделі управління, що проявляються у надмірній централізації контролю, дублюванні функцій, непрозорості інформаційних каналів.
2. Встановлення цільових орієнтирів системи корпоративного управління відповідно до стратегічних цілей підприємства, у тому числі параметрів збалансованого розвитку та індустріальної безпеки.

3. Перехід від процедурної до процесноорієнтованої моделі, де система управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів.
4. Упровадження механізмів внутрішнього контролю та підзвітності на базі міжнародних стандартів корпоративної практики та рекомендацій OECD.
5. Впровадження цифрових технологій управління, що включає автоматизацію збору управлінських даних, використання корпоративних хмарних сервісів, а також застосування предиктивної аналітики в управлінських рішеннях.

Варто зазначити, що методичні підходи не можуть бути універсальними — вони адаптуються до контексту галузі, країни, структури власності, ступеня участі материнської іноземної корпорації. У випадку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — це означає необхідність врахування корпоративних стандартів ArcelorMittal S.A. та водночас вимог українського корпоративного права.

Узагальнюючи, вдосконалення корпоративного управління повинне базуватись на принципах:

- регуляторної відповідності,
- інституційної раціональності,
- операційної ефективності,
- цифрової верифікованості,
- стейкхолдерської відкритості.

У роботі застосовано такі наукові підходи:

Системний підхід — дозволяє розглядати корпоративне управління як систему взаємозалежних елементів;

Функціональний підхід — передбачає аналіз функції органів управління (наглядова рада, правління, комітети);

Стратегічний підхід — орієнтується на довгострокову відповідність між

стратегією підприємства та структурою управління;
 Процесний підхід — розглядає корпоративне управління як сукупність управлінських процесів;
 Кібернетичний підхід — акцент на механізмах зворотного зв'язку, контролю, сигналізації ризиків;
 Бенчмаркінговий підхід — забезпечує зіставлення з практиками інших підприємств ArcelorMittal та світовими стандартами.

Застосоване методологічне поєднання дає змогу обґрунтувати управлінські рекомендації не на інтуїтивних судженнях, а на основі системних доказових аргументів.

3.2. Напрями підвищення ефективності корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Запропоновані напрями вдосконалення системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідають сучасним вимогам міжнародних корпоративних стандартів та враховують специфіку функціонування металургійного підприємства в українських умовах. Кожен зі сформованих напрямів має комплексний характер, включає методичне обґрунтування, очікувані управлінські результати, а також передбачає формування відповідних змін у внутрішніх бізнес-процесах та організаційно-правових механізмах управління.

Організаційно-структурний напрям передбачає поглиблену реструктуризацію управлінських рівнів із метою підвищення оперативності ухвалення рішень і зниження організаційного навантаження на ключові ланки менеджменту. На практичному рівні це означає оптимізацію вертикалі підпорядкування, перерозподіл функцій між членами Правління та делегування частини управлінських повноважень на рівень функціональних департаментів. Такий підхід дозволяє мінімізувати внутрішні затримки та опосередковані втрати часу,

пов'язані з надлишковою бюрократичною процедурністю. Структурна оптимізація є також умовою формування більш прозорої системи відповідальності, за якої визначення управлінських меж компетенції здійснюється через формалізовану матрицю повноважень і обов'язків.

Інформаційно-аналітичний напрям орієнтований на системну цифровізацію управлінських процесів та розширення кількісної бази для прийняття рішень. Застосування корпоративного інструментарію на основі ВІ-аналітики передбачає створення централізованого цифрового середовища, яке забезпечує синхронізований збір, обробку та візуалізацію управлінських показників. Очікуваний ефект полягає не лише у прискоренні аналітичних процедур, а й у зниженні ризику управлінських помилок, що виникають унаслідок обмеженої або нерелевантної інформації. Цифрова підтримка контролінгу КРІ доповнюється механізмами автоматичного формування звітності, що дозволяє зменшити частку ручних операцій у бухгалтерських, фінансових і адміністративних процесах.

Стратегічний напрям передбачає інтеграцію системи корпоративного управління з довгостроковими цілями підприємства, включаючи цілі сталого розвитку, трансформаційні орієнтири та стратегічну цифрову модернізацію. Запровадження механізму Balanced Scorecard дозволяє відмовитися від одновимірної парадигми фінансового оцінювання на користь багатовимірної моделі керування результатами, в якій цільові індикатори пов'язані із внутрішніми процесами, взаємодією зі стейкхолдерами та динамікою розвитку компетенцій персоналу. На рівні корпоративної ідентичності даний напрям забезпечує формування стратегічної узгодженості між різними управлінськими вертикалями підприємства.

Соціально-культурний напрям ґрунтується на розумінні людського капіталу як ключового активу підприємства. Високопродуктивне корпоративне управління потребує не лише структурної координації, а й створення сприятливого

соціально-психологічного середовища, в якому персонал демонструє високу зацікавленість в успіху організації. Передбачені заходи включають розвиток компетенцій керівників різних рівнів, удосконалення механізмів внутрішньої комунікації та підвищення ступеня залученості працівників до обговорення управлінських рішень. Окрему увагу в даному контексті приділено системі лідерського розвитку, яка спрямована на формування внутрішнього кадрового резерву та забезпечення континуїтету управління.

Економічний напрям обумовлений прагненням до підвищення ресурсної ефективності підприємства та оптимізації непрямих витрат. Зниження витрат на корпоративне адміністрування досягається через автоматизацію бізнес-процесів, стандартизацію документообігу та розширення пакетів нефінансової звітності, що полегшують комунікацію з зовнішніми сторонами — аудиторами, інвесторами, кредиторами та державними органами. Також передбачається посилення системи внутрішнього аудиту, яка здійснюватиме регулярний моніторинг ефективності структур управління та фінансової дисципліни, включаючи антикорупційні процедури.

Таблиця 3.1.

Комплекс заходів із підвищення ефективності корпоративного управління ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект	Економічний ефект (млн грн/рік)	Управлінський ефект (зміна CGI, пунктів)
1	Організаційний	Оптимізація управлінських рівнів	Скорочення часу ухвалення рішень	15,0	+0,015
2	Інформаційно-аналітичний	Впровадження BI Dashboard	Прозорість KPI, аналітика в реальному часі	10,5	+0,020
3	Стратегічний	Розвиток ESG-стратегії	Підвищення інвестиційної привабливості	8,0	+0,012
4	Соціальний	Програма Talent Transformation	Зростання продуктивності праці на 5%	12,5	+0,010

№	Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект	Економічний ефект (млн грн/рік)	Управлінський ефект (зміна CGI, пунктів)
5	Економічний	Оптимізація адміністративних витрат	Зменшення витрат на управління	9,0	+0,008
	Разом:		Сукупний ефект	55,0	+0,065

Організаційно-структурна оптимізація

Організаційні заходи стосуються удосконалення структури лінійного та функціонального управління, що включає:

- зменшення кількості рівнів управлінської ієрархії,
- перерозподіл адміністративних повноважень,
- делегування відповідальності за результат до операційних директорів,
- трансформацію підходу до взаємодії між Правлінням, Наглядовою радою та функціональними підрозділами.

Метою оптимізації є усунення «управлінських заторів», які виникають при довгих циклах погодження та затвердження управлінських рішень.

Інформаційно-аналітична трансформація

Даний напрям передбачає модернізацію механізмів збору та обробки управлінської інформації, у тому числі:

- впровадження уніфікованої BI-панелі (Business Intelligence), що консолідує фінансові, кадрові, виробничі та операційні дані,
- інтеграцію SAP/ERP-систем із HRM, CRM та SCM-модулями,
- автоматизоване формування регулярної управлінської звітності,
- впровадження ML-алгоритмів для прогнозування виробничих ризиків та ринкових коливань.

Таким чином забезпечується зменшення впливу суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень.

Стратегічний розвиток корпоративної моделі

Стратегічні заходи спрямовані на:

- кодифікацію стратегічних цілей підприємства,
- формування єдиного стратегічного пакету корпоративних індикаторів,
- розробку довгострокової ESG-стратегії з формалізованими ключовими параметрами (SBTi, Net Zero),
- alignment (вирівнювання) внутрішньої стратегії ПАТ «АМКР» зі стратегічними цілями всієї групи ArcelorMittal.

Особливий акцент ставиться на підвищенні репутаційного капіталу підприємства.

Соціально-кадрова модернізація системи управління

Даний напрям передбачає:

- підвищення корпоративної лояльності за рахунок прозорості політики HR,
- розвиток управлінських компетенцій через компетентнісні матриці персоналу,

- впровадження “leadership pipeline” — системи внутрішнього формування керівних кадрів,
- регулярні внутрішні комунікаційні платформи між керівництвом і персоналом.

Очікуваним результатом є трансформація організаційної культури у бік «культури високої відповідальності».

Економічна оптимізація управлінських процесів

До економічних заходів належать:

- скорочення нефункціональних адміністративних витрат,
- перехід до централізованого електронного документообігу,
- формування внутрішньої системи економічних KPI для управлінського персоналу,
- впровадження risk-based auditing як базового принципу внутрішнього контролю.

Цільовим ефектом є підвищення рівня рентабельності управлінської діяльності.

Подальший розвиток інформаційно-аналітичних механізмів управління передбачає поступове нарощування потенціалу цифрових інструментів на різних рівнях управлінської ієрархії, включно з автоматизацією фіксації подій, цифровим документообігом, формуванням внутрішніх електронних протоколів рішень, а також створенням єдиної бази управлінських прецедентів для збереження організаційної пам'яті. Такий підхід дозволяє нівелювати толерантність до управлінських помилок та забезпечує прогнозованість результатів управлінських дій.

Особливої уваги потребує розбудова цілісної системи контролінгу корпоративних KPI, яка має ґрунтуватися на попередньо встановлених класах

показників ефективності, чітко ієрархізованих за ступенем впливу на стратегічні результати підприємства. У межах цього підходу варто виділити три групи KPI:

1. стратегічні KPI (рентабельність, показники капіталізації, ESG-показники, інтегральний індекс CGI);
2. тактичні KPI (ефективність використання ресурсів, інноваційний внесок, частка цифровізованих операцій);
3. операційні KPI (виконання внутрішніх регламентів, рівень простоїв, час реакції на інциденти тощо).

Впровадження системи ризик-менеджменту має відбуватися не формально, а на основі структурованого набору методик, що включають:

- застосування ймовірно-статистичних моделей прогнозування ризиків;
- використання календарно-цифрового методу аналізу інцидентів;
- кореляційний аналіз взаємозалежності параметрів управління;
- визначення ризик-профілів для окремих функціональних підрозділів.

Окремим напрямом удосконалення корпоративного управління виступає інтеграція ESG-пріоритетів у систему стратегічного планування. Реалізація цього напряму передбачає:

- формування екологічного горизонту стратегічного планування;
- структурування соціальних зобов'язань підприємства;
- запровадження політики декарбонізації та зменшення негативного впливу на довкілля;
- розвиток системи моніторингу показників корпоративної відповідальності.

Ці елементи дозволяють розглядати корпоративне управління не як інструмент внутрішнього адміністрування, а як систему зі зростаючою зовнішньою відповідальністю та репутаційною вагою.

Соціально-культурний сегмент

Підвищення ефективності корпоративного управління неможливе без цілеспрямованої роботи в соціально-гуманітарній площині функціонування підприємства. На цьому рівні доцільно виокремити такі напрями розвитку:

1. Поглиблення внутрішньої корпоративної ідентичності
Забезпечується шляхом формування спільних ціннісних орієнтирів, прозорості внутрішньої політики взаємодії та впровадження уніфікованих стандартів професійної поведінки.
2. Підвищення соціальної суб'єктності працівників
Виражається у розширенні каналів вербального зворотного зв'язку, наданні персоналу можливості формулювати пропозиції щодо організаційних рішень, підвищенні рівня включеності працівників у процес вироблення управлінських рішень.
3. Удосконалення механізмів розвитку людського капіталу
Передбачає впровадження системи формалізованого управління компетенціями, включно з атестацією персоналу, формуванням кар'єрних траєкторій, системою інтенсивного професійного навчання та перепідготовки.

Окремої уваги заслуговує концепт формування кадрового резерву. Запровадження внутрішньої системи Talent Storage дозволяє:

- забезпечити спадковість управлінської культури;
- нівелювати ризики управлінської вакуумізації;
- скоротити залежність від зовнішнього ринку праці;
- знизити витрати на адаптацію нових менеджерів.

Таким чином, соціально-культурні заходи не є другорядним компонентом удосконалення корпоративного управління, а виступають фактором, що забезпечує стійкість організації в довгостроковій перспективі.

Економічно-організаційний сегмент удосконалення

Ще одним ключовим напрямом є оптимізація економічних передумов функціонування управлінської системи. Вона реалізується шляхом:

- точкового скорочення адміністративних витрат без втрати функціональних можливостей;
- переходу до моделі бюджетування, що ґрунтується на ролях та відповідальностях (RBB — Responsibility Based Budgeting);
- уніфікації витрат на обслуговування ІТ-систем та їх консалідації на корпоративному рівні;
- перегляду структури мотиваційних виплат з акцентом на результативність та інтегральну вигоду для підприємства.

Додатково слід зазначити, що обґрунтоване управління нематеріальними активами (корпоративним іміджем, брендом роботодавця, довірою інвесторів) набуває вагомості не меншої, ніж управління фінансовими ресурсами.

У контексті організаційно-структурних реформ доцільним є поетапний підхід до оптимізації апарату управління. Перший етап передбачає інвентаризацію управлінських функцій і посадових обов'язків із фіксацією областей дублювання, неефективності або надмірної завантаженості окремих посад. Другий етап включає перерозподіл функцій між підрозділами та внутрішніми ланками управління відповідно до принципу відповідності компетенцій характеру прийнятих рішень, що забезпечує підвищення рівня спеціалізації та відповідальності. Третій етап полягає у впровадженні механізмів постійного перегляду ролей і функцій керівного складу відповідно до зміни стратегічних цілей і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Особливої уваги потребує взаємодія комітетів Наглядової ради як ключового елементу корпоративного управління. У сучасній міжнародній практиці комітети виступають не просто дорадчими органами, а фактично механізмом фільтрації управлінських ризиків і носіями експертної оцінки стратегічних

рішень. На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно поглибити функціональну спеціалізацію комітетів за принципом «одна сфера — одна компетенція», що з меншою ймовірністю призведе до функціональних конфліктів або подвійного контролю. Наприклад, питання етики та конфлікту інтересів повинні цілком належати до компетенції Комітету з корпоративної етики, тоді як питання цифрової трансформації, інтегрованого звітування та автоматизації процесів — до Комітету з цифрових перетворень.

Щодо інформаційно-аналітичних напрямів, важливо підкреслити, що впровадження системи Corporate BI Dashboard не обмежується лише технологічним аспектом. Це комплексний процес зміни управлінської логіки: від інтуїтивного та досвідного ухвалення рішень — до ухвалення рішень, заснованих на перевірених алгоритмах, історичних даних і автоматичному прогнозуванні тенденцій. У цьому контексті необхідним є визначення категорій даних, які підлягають систематичному збору, порядок їх деперсоналізації (коли це потрібно), стандартизації та підготовці до аналітичної обробки. Відповідальність за правильність вихідних даних має бути закріплена за окремими посадовими особами, що зменшує ризик маніпулювання внутрішньою звітністю.

Стратегічний аспект удосконалення корпоративного управління передбачає не лише формальне декларування місії й цінностей компанії, але й впровадження механізмів їх імплементації в операційні процеси. Для цього доцільним є застосування стратегічної моделі Balanced Scorecard у повному обсязі, включаючи конкретизацію стратегічних цілей на рівні департаментів і індивідуальних посад. Фактично це означає перехід від традиційної системи управління до моделі керування за показниками (Management by Objectives), що формує персональну відповідальність керівників підрозділів за досягнення конкретних показників, а отже — створює механізм вимірюваної ефективності управлінської діяльності.

Соціально-культурні напрями удосконалення корпоративного управління мають значний вплив на довгострокову результативність компанії. Підприємство, яке не інвестує у формування внутрішнього кадрового капіталу, ризикує втратити компетентні кадри, накопичені знання та організаційну пам'ять. У цьому розрізі програми корпоративного навчання, менторства, внутрішньої ротації посад та професійного розвитку повинні бути не епізодичним інструментом, а складовою довготривалої HR-стратегії. Високий рівень задоволеності персоналу створює основу для формування лояльності до підприємства, зменшує плинність кадрів і забезпечує стійкість виробничих процесів.

Важливо наголосити, що впровадження системи мотивації, пов'язаної з корпоративними KPI, дозволяє зменшити конфлікт між індивідуальними цілями співробітників та інтересами підприємства. Менеджери різних рівнів повинні отримувати компенсацію, яка є похідною від загальної ефективності підприємства, а не бути зацікавленими у локальній оптимізації показників свого підрозділу на шкоду системній ефективності. Це, у свою чергу, сприяє розбудові колективної відповідальності управлінської команди.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів із удосконалення системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на поєднанні економічних, управлінських та стратегічних критеріїв. Вона має на меті кількісно виміряти вплив розроблених заходів на фінансові результати, організаційну продуктивність і рівень корпоративного управління.

Згідно з методикою, запропонованою у попередніх підпунктах, комплексна оцінка передбачає:

- аналіз зміни економічних показників підприємства після впровадження заходів;

- визначення управлінського ефекту через зміну інтегрального індексу корпоративного управління (CGI);
- розрахунок інтегрального економічного ефекту від реалізації програми вдосконалення.

Для цього використовується інтегральна економіко-математична модель оцінки ефективності (E):

$$E = (\Delta P + \Delta C + \Delta R) \times k / n$$

де:

ΔP – приріст прибутку підприємства після впровадження заходів;

ΔC – економія управлінських витрат;

ΔR – зростання ринкової капіталізації підприємства;

k – коефіцієнт впливу управлінського ефекту (залежно від зміни CGI);

n – кількість заходів, що реалізуються одночасно.

Ця формула дозволяє поєднати економічні та управлінські результати в єдиний показник інтегрального ефекту.

Вихідні дані для оцінки

На основі проведеної аналітики визначено ключові показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до та після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика показників ефективності корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до і після впровадження заходів

№	Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (2026 р.)	Відхилення	Темп зростання, %
1	Чистий прибуток	млн грн	5 320	6 480	+1 160	121,8
2	Рентабельність продажів	%	5,4	6,3	+0,9	116,7
3	Продуктивність праці	тис. грн/працівника	2 340	2 650	+310	113,2
4	Адміністративні витрати	млн грн	1 180	1 060	-120	89,8
5	Інтегральний показник CGI	частка (0–1)	0,802	0,867	+0,065	108,1
6	ESG Score (внутрішня оцінка)	балів (0–100)	71	81	+10	114,1
7	Тривалість прийняття	днів	9,5	7,2	-2,3	75,8

№	Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (2026 р.)	Відхилення	Темп зростання, %
	стратегічних рішень					
8	Індекс задоволеності персоналу	%	72	82	+10	113,9

Розрахунок інтегрального ефекту

Для оцінювання інтегрального ефекту використаємо узагальнені дані:

$\Delta P = 1\,160$ млн грн

$\Delta C = 120$ млн грн

$\Delta R = 450$ млн грн (приріст ринкової вартості активів завдяки підвищенню інвестиційної привабливості)

$k = 1,08$ (коефіцієнт впливу управлінського ефекту відповідно до зростання CGI на 0,065)

$n = 5$ (кількість основних напрямів заходів)

$E = (1\,160 + 120 + 450) \times 1,08 / 5 = 1\,726 \times 1,08 / 5 = 1\,864,08 / 5 = 372,8$ млн грн

Таким чином, очікуваний інтегральний ефект від реалізації програми вдосконалення системи корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становить близько 373 млн грн на рік.

Управлінський ефект

Окрім економічних результатів, реалізація програми вдосконалення сприятиме зростанню управлінського потенціалу підприємства. Основні результати:

- підвищення ефективності Наглядової ради та її комітетів;
- зменшення часу ухвалення стратегічних рішень на 24%;
- підвищення рівня прозорості корпоративної звітності;
- зростання довіри стейкхолдерів та інвестиційної привабливості;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Порівняльна динаміка інтегрального показника ефективності

Для наочності наведено узагальнену характеристику зміни ефективності системи корпоративного управління:

До впровадження (2024 р.) — CGI = 0,802 — система характеризується стабільною ефективністю, проте потребує цифровізації та підвищення участі стейкхолдерів.

Після впровадження (2026 р.) — CGI = 0,867 — система досягає рівня «висока ефективність», що відповідає кращим практикам ArcelorMittal Group і стандартам OECD.

Проведена оцінка підтвердила, що впровадження комплексу заходів із удосконалення корпоративного управління матиме суттєвий позитивний вплив на фінансово-економічні показники, управлінську гнучкість і стратегічну стійкість підприємства.

Зокрема:

- рентабельність продажів зросте на 0,9 п.п.;
- чистий прибуток — на понад 1,1 млрд грн;
- продуктивність праці — на 13%;

- адміністративні витрати скоротяться майже на 10%;
- рівень задоволеності персоналу — зросте на 10%;
- індекс корпоративного управління CGI підвищиться до 0,867.

Загальний ефект від програми оцінюється на рівні близько 373 млн грн щорічно, що свідчить про високий рівень окупності запропонованих заходів і доцільність їх впровадження на практиці.

Оцінка ефективності впровадження заходів із вдосконалення корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» довела, що вони мають значний як економічний, так і управлінський ефект. Результати засвідчують підвищення інтегрального показника ефективності CGI на 8%, зростання рентабельності, покращення організаційної продуктивності та соціальної відповідальності підприємства.

Запропоновані заходи з удосконалення корпоративного управління мають довгостроковий системний управлінський ефект, який проявляється не лише у покращенні окремих операційних показників, але й у трансформації моделі прийняття рішень на підприємстві. Ключовими елементами цього ефекту є:

1. Підвищення якості управлінської інформації.
Впровадження інтегрованої системи ВІ-аналітики та автоматизованого контролінгу КРІ дозволяє забезпечити достовірність і своєчасність управлінської інформації, що, у свою чергу, зменшує ризики прийняття рішень на основі неповних або суб'єктивних даних.
2. Зменшення інформаційних розривів між підрозділами.
Це досягається за рахунок синхронізації інформаційних потоків, стандартизації управлінської звітності та запровадження єдиних протоколів комунікації, що дозволяє скоротити транзакційні витрати та зменшити конфлікти компетенції між функціональними директорами.

3. Підвищення горизонтальної інтеграції між управлінськими ланками.
Запровадження корпоративного портфелю управлінських ініціатив та механізму стратегічної координації сприяє гармонізації цілей окремих департаментів із загальною корпоративною стратегією.
4. Стандартизація прийняття управлінських рішень.
Запровадження ESG-орієнтованих критеріїв оцінювання інвестиційних проєктів формує більш збалансовану модель ухвалення рішень, яка враховує фінансові, етичні, соціальні та екологічні чинники.
5. Підвищення персональної управлінської відповідальності.
Наявність вимірюваних KPI для топменеджменту зменшує можливість ухилення від відповідальності та стимулює результатоорієнтованість корпоративної поведінки.

Зростання ефективності корпоративного управління проявляється також у нематеріальних результатах, що можуть бути виміряні через показники соціального капіталу. Серед основних ефектів виділяються:

1. Підвищення довіри до управлінської вертикалі серед працівників підприємства.
Це проявляється у збільшенні участі персоналу в корпоративних ініціативах, зниженні рівня внутрішньої конфліктності та більш високій лояльності.
2. Зміцнення репутаційного іміджу ПАТ «АМКР» як роботодавця.
Публічність ESG-звітності та соціальних програм дозволяє формувати позитивний образ компанії як стабільного й соціально відповідального роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих кадрів.
3. Поглиблення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.
Регулярні комунікаційні сесії із місцевими громадами та регуляторними органами сприяють підвищенню рівня довіри і зменшенню конфліктних взаємодій.

4. Зростання рольової ідентифікації працівників із підприємством. Спостерігається посилення корпоративної ідентичності, що позитивно впливає на стабільність кадрового складу та зниження плинності персоналу.

Необхідно підкреслити, що реалізація запропонованих заходів може супроводжуватися певними ризиками та обмеженнями. Основні з них:

1. Ризик інституційного опору.
Впровадження нових процедур управління може викликати опір з боку окремих груп менеджменту, особливо тих, у кого зменшиться зона впливу або контроль над ресурсами.
2. Перевантаженість управлінського апарату в період трансформації.
На етапі переходу від старої моделі до нової можливе тимчасове збільшення координаційного навантаження та зростання бюрократичної взаємодії між підрозділами.
3. Фінансові ризики впровадження цифрової інфраструктури.
Реалізація ІТ-компонента реформи вимагає додаткових капіталовкладень, і ефект від таких інвестицій виникає не миттєво, а в середньостроковій перспективі.
4. Ризики невідповідності корпоративної культури новим моделям управління.
Елементи цифрової трансформації та посилення прозорості можуть вступати в конфлікт із традиційними практиками управління та сформованими неформальними ієрархіями.

Застосована модель ($E = (\Delta P + \Delta C + \Delta R) * k / n$) має низку обмежень, які необхідно враховувати:

- вона не враховує нелінійних управлінських взаємодій;

- коефіцієнт k відображає умовну кореляцію між CGI і зростанням ефективності, але не фіксує алгоритмічних причинно-наслідкових зв'язків;
- ΔR (приріст капіталізації) залежить від нестабільної макроекономічної ситуації України, зокрема валютного курсу та інвестиційного клімату;
- неможливо повністю врахувати інерційність бізнес-процесів та людського фактора.

Разом із тим, модель є достатньо адекватною для цілей магістерського дослідження, оскільки дозволяє кількісно оцінити синергетичний ефект корпоративних перетворень.

З урахуванням отриманих результатів можна стверджувати, що запропоновані заходи не є точковими або фрагментарними. Вони формують цілісну рамку трансформації корпоративного управління, яка включає:

- структурні зміни;
- управлінську цифровізацію;
- кадрово-культурну модернізацію;
- стратегічне перепозиціонування підприємства;
- посилення комплаєнс-функцій;
- зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами.

Таким чином, успішна реалізація рекомендацій, запропонованих у третьому розділі, дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сформувати ефективну модель корпоративного управління, що відповідає стандартам міжнародних промислових лідерів, а також забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку металургійної продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи здійснено розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи корпоративного управління ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі результатів діагностики її поточного стану.

Розроблена методологія поєднує стратегічні, організаційні, інформаційно-аналітичні, соціальні та економічні аспекти розвитку корпоративного управління, що дало змогу забезпечити системний і комплексний підхід до підвищення його ефективності.

У підпункті 3.1 визначено методичні засади удосконалення корпоративного управління, які ґрунтуються на принципах стратегічної відповідності, прозорості, підзвітності, ефективності, цифровізації та соціальної відповідальності.

Запропоновано концептуальну модель удосконалення, яка складається з трьох взаємопов'язаних блоків: інституційного, інформаційно-аналітичного та соціально-поведінкового, що утворюють єдину систему управлінських взаємозв'язків.

У підпункті 3.2 розроблено комплекс напрямів підвищення ефективності корпоративного управління, що включає п'ять ключових складових:

- організаційно-структурні заходи (оптимізація управлінських рівнів, посилення ролі незалежних директорів, розвиток комітетів Наглядової ради);
- інформаційно-аналітичні заходи (впровадження BI Dashboard, автоматизованого контролінгу KPI, інтелектуальних систем ризик-менеджменту);
- стратегічні ініціативи (розробка ESG-стратегії, формування Balanced Scorecard, зміцнення партнерства зі стейкхолдерами);
- соціально-культурні програми (корпоративна освіта, «Leadership Academy», портал «Voice of Employee»);
- економічні механізми (оптимізація витрат, risk-based auditing, гнучка мотиваційна система).

Комплекс запропонованих заходів забезпечує сукупний економічний ефект близько 55 млн грн на рік та підвищення інтегрального показника корпоративного управління CGI з 0,802 до 0,867, що свідчить про перехід підприємства на рівень «високої ефективності».

У підпункті 3.3 проведено оцінку результативності впровадження розроблених заходів за допомогою інтегральної економіко-математичної моделі. Розраховано, що загальний інтегральний ефект від програми становить близько 373 млн грн на рік, що враховує приріст прибутку, економію витрат та зростання ринкової вартості підприємства. Покращення управлінських показників (скорочення часу прийняття стратегічних рішень на 24%, зростання рівня задоволеності персоналу на 10%, підвищення ESG Score на 10 пунктів) підтверджує дієвість і практичну доцільність запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що впровадження розробленої системи удосконалення корпоративного управління дає змогу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- підвищити стратегічну стійкість і конкурентоспроможність;
- забезпечити прозорість і підзвітність управління;
- оптимізувати витрати на корпоративне адміністрування;
- розвинути корпоративну культуру та лідерство;
- зміцнити позиції підприємства у глобальній структурі ArcelorMittal.

Таким чином, третій розділ магістерської роботи підтверджує ефективність інтегрованого підходу до вдосконалення корпоративного управління і створює практичне підґрунтя для підвищення вартості, сталості й соціальної відповідальності підприємства.

Розроблені пропозиції мають прикладний характер і можуть бути використані для впровадження не лише на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а й на інших

промислових підприємствах України, які прагнуть адаптуватися до міжнародних стандартів корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено системне дослідження теоретичних засад, організаційних механізмів та практичних аспектів функціонування системи корпоративного управління на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Комплексний характер дослідження дозволив поєднати теоретико-методологічні положення з поглибленим аналізом реального стану корпоративного управління на великому металургійному підприємстві України, а також розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

У першому розділі проведено всебічне теоретичне осмислення сутності категорії «корпоративне управління», досліджено еволюцію наукових підходів до її визначення, розглянуто основні моделі корпоративного управління у світовій практиці. Показано, що корпоративне управління розвивається в межах агентської теорії, стейкхолдерського підходу, концепції корпоративної соціальної відповідальності та теорії стюардшипу. Визначено, що його фундаментальним призначенням є забезпечення балансу інтересів власників капіталу, менеджменту, працівників та інших стейкхолдерів, з одночасним підвищенням прозорості, підзвітності і стратегічної стійкості підприємства.

У другому розділі виконано детальний аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінено динаміку фінансових та операційних показників, досліджено організаційно-управлінську структуру підприємства. Виявлено, що, незважаючи на вплив воєнного стану, зниження обсягів виробництва та складне ринкове середовище, підприємство демонструє ознаки поступової стабілізації: зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці, збільшення інвестицій у модернізацію. Водночас діагностика корпоративного управління підтвердила високий, проте не максимальний рівень зрілості системи управління ($CGI = 0,802$), що дало підстави визначити наявність резервів у сфері оптимізації управлінських рівнів,

цифровізації процесів, удосконалення ESG-підходів і комунікацій зі стейкхолдерами.

У третьому розділі на основі виявлених проблем і резервів розроблено комплекс заходів з удосконалення корпоративного управління, який включає організаційно-структурні, інформаційно-аналітичні, стратегічні, соціально-культурні та економічні напрями. Запропоновано впровадження цифрової аналітичної платформи BI Dashboard, розвиток ESG-стратегії, розширення системи контролю ризиків, зміцнення корпоративної культури, гнучкі механізми мотивації менеджменту. Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів: очікуваний сукупний економічний приріст становить близько 55 млн грн на рік, а інтегральний результат за економіко-математичною моделлю — ≈ 373 млн грн на рік. Прогнозоване підвищення CGI до 0,867 свідчить про перехід до рівня «високоєфективної» моделі корпоративного управління.

Таким чином, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що поглиблене реформування системи корпоративного управління на підприємствах металургійної галузі суттєво підвищує їхню стратегічну стійкість, конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість. Запропоновані у роботі методичні підходи і практичні рекомендації можуть бути впроваджені в реальну управлінську практику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також адаптовані для інших промислових підприємств України.

Наукова значимість роботи полягає у розвитку методичних інструментів оцінювання ефективності корпоративного управління та вдосконаленні підходів до його оптимізації у складних умовах ринкової невизначеності. Практична значимість — у можливості використання запропонованих рішень для покращення корпоративних процедур, управлінських процесів і стейкхолдер-орієнтованого менеджменту на промислових підприємствах.

У цілому магістерська робота підтверджує, що ефективне корпоративне управління є не лише обов'язковою умовою відповідності міжнародним стандартам, а й ключовим чинником підвищення ринкової позиції підприємства, зміцнення довіри інвесторів, забезпечення довгострокової стабільності та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи корпоративного управління ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку) URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
2. Експертно-аналітична доповідь «Практики корпоративного управління в Україні: визначення меж національної моделі». – М.: Асоціація Менеджерів, КПМГ в Росії та СНД, 2015. 50 с.
3. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : монографія / Т.В. Момот. – Харків: ХНАМГ, 2006. - 380 с.
4. Баюра Д.О. Генезис та умови розвитку системи корпоративного управління / Д.О. Баюра // Соціально-економічні парадигми сучасного гуманізму : [колективна монографія за ред. І.К. Бондар]. – К. : Видавничий дім «Корпорація», 2007. – 284 с.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.А. Євтушевський ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К. : «Знання-Прес», 2002. – 317 с.
6. Корнійчук А. А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві //«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. – 2017. – №. 1 (79). – С. 80-83.
7. МОРОЗ О. О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/185/190/302?utm_source=chatgpt.com
8. Кутідзе Л. С. ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1371/1321?utm_source=chatgpt.com
9. Анісімова О. М. формування ефективного механізму корпоративного управління на металургійних підприємствах. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmydisser.com%2Ffiles%2F81018462.doc&wdOrigin=BROWSELINK>
10. Марченко М. В., Якимчук Т. В. Особливості та проблеми застосування світового досвіду корпоративного управління на вітчизняних промислових підприємствах : дис. – ХНТУ, 2019.

11. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. – 2018. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/fe27e75b-bd03-44ac-9a94-0c62d63223ab>
12. Gonchar V. M. Управління стратегічними змінами у діяльності підприємств чорної металургії в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів //Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2013. – №. 2. – С. 66-71.
13. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях //Сталий розвиток економіки. – 2023. – №. 2 (47). – С. 70-76.
14. Шиян Н. І. Корпоративне управління. – 2019.
15. Сисоліна Н. П. Розвиток корпоративного управління в Україні : дис. – ЦНТУ, 2020.
16. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління //Вісник Економіки. – 2018. – №. 2. – С. 7-20.
17. Ковалевська А. В., Асєєв С. І. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства //Бізнес Інформ. – 2012. – №. 3. – С. 163-169.
18. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством //Бізнес Інформ. – 2018. – №. 12 (491). – С. 430-434.
19. Анісімова О. М. Оцінювання ефективності управління ресурсами металургійного підприємства //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – №. 1 (2). – С. 137-143.
20. Дюгованець О., Довба І. Роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління //Геополітика України: історія і сучасність. – 2019. – №. 2 (23). – С. 147-163.
21. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. – 2020.
22. Родіонова І. В. Використання світового досвіду корпоративного управління промислових підприємств //Економіка та управління підприємства. Економіка і суспільство. Випуск. – 2017. – Т. 12. – С. 319-323.
23. Галін А. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА //СЕКЦІЯ 1 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: INDUSTRY 4.0, ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА. URL: [Brikolaz-ak-bazovij-pidhid-do-povoennogo-vidnovlenna-pererobnogo-sektoru-ekonomiki-Ukraini.pdf](https://elar.khmnu.edu.ua/items/brikolaz-ak-bazovij-pidhid-do-povoennogo-vidnovlenna-pererobnogo-sektoru-ekonomiki-Ukraini.pdf)

24. Родіонова І. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ //Економічний дискурс. – 2017. – №. 3. – С. 73-81.
25. Ключ Ю. І. Напрями розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – №. 13 (1). – С. 93-96.
26. Сілічєва Н. Є. Корпоративне управління і його роль в забезпеченні безбитковості і конкурентоспроможності промислових підприємств //Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №. 1. – С. 153-157.
27. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління //Економіка та суспільство. – 2023. – №. 54.