

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Оцінка потенційних небезпек зовнішнього та внутрішнього
середовища та розробка шляхів захисту від них на прикладі
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-22

_____/ Бережна К. О. /
(підпис)

Керівник

_____/ Афанасьєв Є.В./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Бережної Катерини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка потенційних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка шляхів захисту від них на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи: Афанасьєв Є.В., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ НЕБЕЗПЕК СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАХИСТУ ВІД НИХ; АНАЛІЗ ЕКОНОМЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕБЕЗПЕКАМИ В ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»; ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за основними ознаками; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «АМКР»; Стратегічна матриця реагування на загрози ПАТ "АМКР»; План фінансових надходжень та очікуваного ефекту за напрямками заходів; Порівняльний аналіз індикаторів безпеки ПАТ «АМКР» до та після впровадження заходів; Динаміка подолання точки беззбитковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у межах реалізації Захисної функціональної стратегії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	06.03.2026- 09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 23.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026	
10	Попередній захист роботи	22.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	23.06.2026	

Студент

(підпис)

Бережна К.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Бережна К.О. «Оцінка потенційних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища та розробка шляхів захисту від них на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 61 сторінках, містить 18 таблиць, 14 рисунків. При підготовці роботи використано 34 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: теоретичне обґрунтування та практична розробка організаційно-методичних засад моніторингу небезпек середовища, а також формування функціональної стратегії економічного захисту металургійного підприємства.

Завдання дослідження: дослідити теоретичну сутність, взаємозв'язок та класифікацію понять «небезпека», «загроза» та «ризик» у системі економічної безпеки; визначити організаційно-управлінські аспекти моніторингу та оцінювання ризиків; узагальнити методичні підходи до розробки стратегій захисту підприємства на засадах динамічної стійкості; здійснити аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; провести діагностику потенційних небезпек макро- та мікросередовища функціонування підприємства за допомогою факторного аналізу, PEST- та SWOT-моделювання; обґрунтувати та розробити пакет стабілізаційних заходів для ПАТ «АМКР» й оцінити їхню ефективність; обґрунтувати вибір функціональної стратегії економічного захисту підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси моніторингу, діагностики небезпек та формування систем економічного захисту суб'єктів господарювання в умовах високоризикованого ринкового середовища.

Предмет дослідження теоретико-методичні та практичні підходи до оцінювання небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища та розробки функціональної стратегії захисту і стабілізації ПАТ «АМКР».

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить сукупний економічний ефект у розмірі 5 506 256 тис. грн.

Ключові слова: небезпека, загроза, ризик, економічна безпека, зовнішнє та внутрішнє середовище, система, захист, стратегія, ефект.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ НЕБЕЗПЕК СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАХИСТУ ВІД НИХ	8
1.1. Теоретична сутність та класифікація небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища організації	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти моніторингу та захисту від загроз середовища	14
1.3. Методичні підходи до розробки стратегій захисту підприємства від потенційних небезпек	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕБЕЗПЕКАМИ В ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників господарської діяльності	21
2.2. Діагностика потенційних небезпек середовища функціонування підприємства	28
2.3. Обґрунтування та розробка заходів щодо забезпечення захищеності ПАТ «АМКР» від загроз та оцінка їхньої ефективності	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	40
3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування ПАТ «АМКР»	40
3.2. Формування місії та «дерева цілей» стратегічного розвитку підприємства	47
3.3. Обґрунтування та розробка функціональної стратегії підприємства	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності економічного середовища, проблема забезпечення їхньої стабільності набуває особливої актуальності. За таких обставин виникає об'єктивна необхідність чіткого розмежування та систематизації базових категорій ризик-менеджменту — «небезпека», «загроза» та «ризик». Превентивне виявлення «тригерів» дестабілізації, інтеграція сучасних методів моніторингу і впровадження проактивно-адаптивних стратегій захисту є єдиним дієвим інструментарієм для подолання точки збитковості та виведення підприємства з кризового стану. Наведені чинники зумовлюють вибір теми дослідження, її теоретичну та практичну значущість.

Теоретико-методичні засади дослідження небезпек, ризиків та забезпечення економічної безпеки підприємств викладені у працях таких відомих науковців, як І. Ансофф, В. Вітлінський, А. Колосов, А. Мелехов, Л. Мельник, Д. Шалагін та інші. Незважаючи на вагомий внесок зазначених авторів у специфіка управління загрозами великих промислових гігантів в умовах воєнного стану та глобальних логістичних криз потребує подальшого практичного розроблення й адаптації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка організаційно-методичних засад моніторингу небезпек середовища, а також формування функціональної стратегії економічного захисту металургійного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретичну сутність, взаємозв'язок та класифікацію понять «небезпека», «загроза» та «ризик» у системі економічної безпеки;
- визначити організаційно-управлінські аспекти моніторингу та оцінювання ризиків;
- узагальнити методичні підходи до розробки стратегій захисту підприємства на засадах динамічної стійкості;

- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- провести діагностику потенційних небезпек макро- та мікросередовища функціонування підприємства за допомогою факторного аналізу, PEST- та SWOT-моделювання;
- обґрунтувати та розробити пакет стабілізаційних заходів для ПАТ «АМКР» й оцінити їхню ефективність;
- обґрунтувати вибір функціональної стратегії економічного захисту підприємства.

Об’єкт дослідження – процеси моніторингу, діагностики небезпек та формування систем економічного захисту суб'єктів господарювання в умовах високоризикованого ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні підходи до оцінювання небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища та розробки функціональної стратегії захисту і стабілізації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід. У процесі дослідження використано такі методи: *наукового узагальнення, порівняння та класифікації; горизонтального та вертикального аналізу; детермінованого факторного аналізу; експертно-аналітичні методи PEST- та SWOT-аналізу; економіко-математичне моделювання.*

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України, праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційні матеріали, а також фінансова звітність та внутрішня інформація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023–2025 роки.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ НЕБЕЗПЕК СЕРЕДОВИЩА ТА ЗАХИСТУ ВІД НИХ

1.1. Теоретична сутність та класифікація небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища організації

У сучасній економічній науці відсутнє єдине універсальне трактування понять «небезпека», «загроза» та «ризик», що зумовлено багатогранністю цих категорій та різними підходами до їх інтерпретації.

У сучасній парадигмі ризик-менеджменту *небезпека* розглядається як об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відображає стан середовища, за якого існує ймовірність заподіяння шкоди інтересам суб'єкта господарювання. Наукова література (напр., праці І. Ансоффа та В. Вітлінського) трактує небезпеку як потенційне джерело збитків або дестабілізації системи [5].

Небезпека розглядається як потенційна можливість виникнення негативних подій, які можуть призвести до порушення функціонування підприємства. У широкому розумінні небезпека є об'єктивною характеристикою середовища.

Загроза є конкретизованою формою небезпеки, яка має певну ймовірність реалізації та спрямована на нанесення шкоди економічним інтересам підприємства.

Ризик, у свою чергу, характеризує ступінь невизначеності та ймовірність настання негативних наслідків, що дозволяє здійснювати кількісну оцінку загроз.

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності, турбулентності та динамічності економічного середовища, проблема забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Одним із ключових аспектів цієї проблематики є дослідження сутності небезпек та загроз, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації.

Економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності його ресурсів, потенціалу та інтересів від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі [5].

Важливою характеристикою сучасного підприємства є його відкритість як соціально-економічної системи. Це означає, що його діяльність визначається не лише внутрішніми процесами, але й впливом зовнішнього середовища, яке включає економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори.

Науковці пропонують різні підходи до класифікації загроз і небезпек. Одним із базових є поділ на [5]:

1. *Зовнішні загрози*: макроекономічна нестабільність; зміни законодавства; політичні ризики; конкуренція; інфляційні процеси; зміни ринкової кон'юнктури.

До зовнішнього середовища також належать суб'єкти, з якими підприємство має прямі або опосередковані зв'язки: постачальники, споживачі, державні органи, фінансові установи .

2. *Внутрішні загрози*: неефективне управління; фінансові проблеми; низький рівень кваліфікації персоналу; технологічна відсталість; внутрішні конфлікти; помилки у стратегічному плануванні.

Окремий підхід запропоновано у дослідженні класифікації загроз за етапами інноваційної діяльності підприємства, де небезпеки групуються залежно від фаз інноваційного процесу (генерація ідей, розробка, впровадження, комерціалізація) [9]. Такий підхід дозволяє більш точно ідентифікувати ризики на кожному етапі розвитку підприємства.

Небезпеки виникають унаслідок: нестабільності економічного середовища; дефіциту інформації; конфлікту інтересів; непередбачуваності поведінки суб'єктів ринку.

Таким чином, загроза — це не лише окремий фактор, а динамічний стан системи, який характеризується дисбалансом і потенційною шкодою для підприємства .

Поняття «небезпека», «загроза» та «ризик» відображають різні стадії розвитку потенційно шкідливих явищ — від їх загальної можливості до конкретизованої оцінки ймовірності та наслідків. Наведена табл. 1.1 узагальнює відмінності між зазначеними категоріями та створює основу для подальшого практичного застосування в системах ризик-менеджменту [27].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика понять

Критерій	Небезпека	Загроза	Ризик
Сутність	Потенційна можливість шкоди	Конкретна форма небезпеки	Ймовірність та наслідки
Ступінь визначеності	Низький	Середній	Високий
Можливість оцінки	Якісна	Якісно-кількісна	Кількісна

Небезпека, загроза та ризик є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями, які відображають різні рівні конкретизації потенційних негативних подій. Таке розмежування є критично важливим для побудови ефективних систем управління безпекою, прогнозування та мінімізації можливих втрат.

Поняття економічної безпеки має багатогранний характер і трактується науковцями з різних позицій — від стану захищеності до процесу ефективного управління ресурсами та загрозами. Узагальнення підходів різних авторів дозволяє глибше зрозуміти сутність цієї категорії та визначити її ключові складові (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи науковців до визначення економічної безпеки

<i>Автор</i>	<i>Визначення економічної безпеки</i>
Л. Мельник [15]	Стан захищеності економічних інтересів
А. Колосов [13]	Захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз
Д. Шалагін [24]	Мінімізація негативного впливу загроз
А. Мелехов [14]	Ефективне використання ресурсів і можливостей

Економічна безпека підприємства визначається як стан захищеності його ресурсів, потенціалу та інтересів від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів [19].

У сучасних дослідженнях класифікація загроз розглядається як базовий інструмент управління економічною безпекою, оскільки дозволяє структурувати ризики та визначити пріоритетність реагування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види загроз	Характеристика
За джерелом	Внутрішні, зовнішні	Визначають походження загрози
За сферою виникнення	Економічні, політичні, соціальні, технологічні	Відображають природу загрози
За ступенем впливу	Критичні, значні, незначні	Визначають масштаб наслідків
За тривалістю	Коротко-, середньо-, довгострокові	Характеризують часовий вплив
За передбачуваністю	Прогнозовані, непередбачувані	Визначають можливість управління

Систематизація загроз за сферами (фінансова, виробнича, кадрова, інформаційна, інноваційна) дозволяє комплексно оцінити вразливі місця підприємства та сформувані цілеспрямовані заходи реагування [27].

Таблиця 1.4.

Класифікація загроз за функціональними сферами підприємства

Сфера	Приклади загроз
Фінансова	Нестача ліквідності, інфляція, валютні ризики
Виробнича	Зношеність обладнання, збої виробництва
Кадрова	Плинність кадрів, низька кваліфікація
Інформаційна	Витік даних, кіберзагрози
Інноваційна	Відсутність інвестицій, технологічне відставання

Отже, загрози економічній безпеці мають багатовекторний характер і охоплюють усі основні напрями діяльності підприємства. Найбільш критичними є ті, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість, безперервність виробництва, якість людського капіталу, захист інформації та інноваційний розвиток.

Комплексний підхід до ідентифікації та управління цими загрозами є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Діяльність підприємства відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що формують умови його функціонування та рівень економічної безпеки.

Зовнішнє середовище охоплює макро- та мікрофактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати, тоді як внутрішнє середовище формується внаслідок управлінських рішень і організаційних процесів [12]. Порівняння цих двох середовищ за ключовими критеріями дозволяє краще зрозуміти їх природу та характер впливу на діяльність підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Порівняльна характеристика факторів зовнішнього та внутрішнього
середовища підприємства

Критерій	Зовнішнє середовище (Макро- та мікро-)	Внутрішнє середовище
Джерело	Поза межами впливу менеджменту (PEST-фактори).	Результат внутрішніх процесів та рішень.
Приклади	Зміни законодавства, інфляція, воєнні дії, конкуренція.	Технологічні збої, плинність кадрів, дефіцит ліквідності.
Характер впливу	Опосередкований, але масштабний.	Прямий, часто кумулятивний.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства формується під впливом низки макрофакторів, кожен із яких може генерувати суттєві загрози для його економічної безпеки. Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори визначають умови ведення діяльності, рівень невизначеності та характер ризиків (табл. 1.6). Їх систематизація дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні виклики та адаптувати стратегію розвитку до змін у зовнішньому середовищі.

Розширений PEST-аналіз загроз

Фактор	Загрози
Політичні	Військові конфлікти, зміни законодавства
Економічні	Кризи, інфляція, падіння попиту
Соціальні	Демографічні зміни, міграція
Технологічні	Кіберризики, швидке старіння технологій

Макрофактори мають комплексний і динамічний вплив на діяльність підприємства, формуючи широкий спектр загроз — від політичної нестабільності до технологічних викликів. Їх своєчасний аналіз і врахування дають змогу підвищити адаптивність підприємства, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Внутрішні фактори діяльності підприємства відіграють визначальну роль у формуванні рівня його економічної безпеки та ефективності функціонування. Саме якість управління, фінансовий стан, кадровий потенціал і технологічна база безпосередньо впливають на результати роботи організації [19]. Узагальнення ключових факторів та їх можливих наслідків дозволяє виявити критичні зони ризику і сформулювати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Внутрішні фактори ризику

Фактор	Потенційні наслідки
Управління	Неефективні рішення
Фінанси	Збитки, банкрутство
Персонал	Зниження продуктивності
Технології	Втрата конкурентоспроможності

Негативний вплив внутрішніх факторів може призвести до суттєвих втрат і зниження загальної ефективності підприємства. Неефективне управління, фінансові проблеми, кадрові труднощі та технологічне відставання взаємопов'язані між собою й посилюють загальний рівень ризиків. Тому своєчасне виявлення та усунення внутрішніх дисбалансів є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти моніторингу та захисту від загроз середовища

Організація захисту підприємства потребує створення цілісної системи управління безпекою, яка базується на безперервному моніторингу та діагностиці. Основними етапами цього процесу є:

- *Збір та інтеграція даних*: використання цифрових інструментів для автоматизованого збору інформації про внутрішні бізнес-процеси та стан ринку.
- *Діагностика стану*: застосування таких методів, як PEST-аналіз (для оцінки макросередовища) та SWOT-аналіз (для виявлення сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей/загроз).
- *Оцінка впливу*: визначення ймовірності реалізації загроз та потенційного розміру збитків.

Ефективне управління загрозами передбачає не лише реакцію на фактичні події, а й превентивну діяльність — передбачення небезпек на ранніх стадіях (наприклад, під час розробки інноваційних проєктів або стартапів). Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити сталий розвиток організації в умовах трансформаційної економіки [17].

Ефективний захист організації неможливий без створення цілісної системи моніторингу. Згідно з концепцією *COSO ERM*, управління ризиками має бути інтегроване в усі бізнес-процеси.

Компоненти системи моніторингу

Моніторинг — це безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації сигналів про зміни у середовищі.

- *Сенсорна функція*: ідентифікація слабких сигналів про наближення кризи.
- *Діагностична функція*: оцінка ступеня критичності загрози (використання методів скорингу, матриць імовірності).
- *Прогностична функція*: моделювання сценаріїв розвитку подій за допомогою методів Монте-Карло або експертних панелей.

Організаційна структура захисту

Для великих організацій науково обґрунтованим є впровадження моделі "**Трьох ліній захисту**":

1. *Перша лінія*: Лінійний менеджмент та власники процесів (операційний контроль).
2. *Друга лінія*: Функції управління ризиками та комплаєнс (нагляд та методологія).
3. *Третя лінія*: Внутрішній аудит (незалежне оцінювання ефективності системи).

Моніторинг має бути проактивним. Замість реакції на збитки, система повинна виявляти "тригери" — показники-індикатори, що сигналізують про зростання ризику до моменту його реалізації.

Ефективний захист організації базується на створенні системного моніторингу, який включає як кількісні, так і якісні методи оцінки. Одним з провідних інструментів моніторингу зовнішнього середовища є *індекс інвестиційної привабливості (ІІП)*, що базується на регулярному опитуванні керівників компаній та оцінці роботи органів влади.

Організаційні аспекти захисту включають:

1. *Державну підтримку*: використання механізмів державного замовлення на високотехнологічну продукцію та стимулювання внутрішнього попиту для нівелювання зовнішніх дестабілізаторів.

2. *Інформаційно-аналітичне забезпечення*: застосування моделей *DATA MINING* та сучасних ІТ-систем управління ризиками (наприклад, у банківському секторі).

3. *Командну взаємодію*: формування крос-функціональних команд із фахівців різних підрозділів для оперативного вирішення кризових ситуацій.

Захист від фінансових загроз передбачає моніторинг тривалості фінансового циклу та аналіз показників грошового потоку для оцінки платоспроможності.

Оцінювання ризиків у системі економічної безпеки підприємства часто здійснюється за допомогою матриці «ймовірність–вплив», яка дозволяє поєднати два ключові параметри ризику в єдину аналітичну модель (табл. 1.8). Такий підхід забезпечує наочну класифікацію ризиків за рівнем їх небезпеки — від низького до критичного — та сприяє визначенню пріоритетів управлінського реагування.

Таблиця 1.8.

Матриця ризиків

Ймовірність / Вплив	Низький	Середній	Високий
Низька	Низький ризик	Помірний	Середній
Середня	Помірний	Середній	Високий
Висока	Середній	Високий	Критичний

Матриця «ймовірність–вплив» є ефективним інструментом систематизації ризиків, що дозволяє швидко оцінити ступінь їх загрози для підприємства. Використання такого підходу підвищує оперативність реагування та ефективність системи управління економічною безпекою.

Процес прийняття управлінських рішень є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства та забезпечення його економічної безпеки (табл. 1.9). Він має чітко структурований характер і включає послідовні етапи — від збору інформації до контролю результатів [24]. Така поетапність дозволяє мінімізувати невизначеність, врахувати ризики та обрати найбільш обґрунтовані варіанти дій.

Таблиця 1.9.

Етапи прийняття рішень

Етап	Зміст
1	Збір інформації
2	Аналіз ситуації
3	Оцінка ризиків
4	Вибір рішення
5	Реалізація
6	Контроль

Процес прийняття рішень є циклічним і взаємопов'язаним, де кожен етап виконує важливу функцію у досягненні ефективного результату. Послідовне проходження всіх стадій — від збору інформації до контролю реалізації — забезпечує обґрунтованість управлінських дій, зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Система ключових показників ефективності (*KPI*) у сфері економічної безпеки підприємства використовується для кількісної оцінки рівня захищеності та результативності управлінських заходів та дозволяє вимірювати як ступінь ризиків, так і якість реагування на них, а також оцінювати економічні наслідки та загальну ефективність системи безпеки (табл. 1.10). Використання *KPI* забезпечує об'єктивність аналізу та підвищує якість управлінських рішень.

Таблиця 1.10.

КРІ системи економічної безпеки

Показник	Опис
<i>Рівень ризику</i>	Кількість критичних загроз
<i>Час реагування</i>	Швидкість реагування
<i>Втрати</i>	Фінансові наслідки
<i>Ефективність</i>	Співвідношення витрат і результатів

Система *KPI* є важливим інструментом моніторингу та оцінювання економічної безпеки підприємства. Показники рівня ризику, часу реагування, фінансових втрат та ефективності дозволяють комплексно оцінити стан захищеності та результативність управління. Їх використання сприяє своєчасному виявленню проблем, оптимізації витрат і підвищенню загальної стійкості підприємства.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегій захисту підприємства від потенційних небезпек

Методологія розробки стратегій захисту базується на концепції динамічної стійкості. Система вважається стійкою, якщо її керовані параметри повертаються до прогнозних значень після нейтралізації загроз [20].

Ключові методичні підходи включають:

- *Оцінка запасу стійкості (ЗС)*: розрахунок числового значення відхилення фактичного стану від критичної межі. Якщо показник задоволення життєво важливих інтересів (ЖВІ) падає нижче 61,8%, система переходить у зону соціальної нестабільності та кризи.
- *Інтегральна оцінка середовища*: поєднання описових методів (аналіз структури та динаміки) з рейтинговими методиками для визначення місця підприємства серед конкурентів.
- *Кластерний підхід*: формування інноваційних кластерів як механізму територіальної самоорганізації, що створює синергетичний ефект та підвищує опірність регіональної економіки до зовнішніх впливів.
- *Стратегія імпортозаміщення*: захист внутрішнього ринку через тарифну ескалацію та поощрення використання місцевих компонентів у виробництві.

Для підприємств металургійного секторів стратегічний захист також передбачає використання інструментів страхування (наприклад, страхування озимих культур) та залучення інвестиційних кредитів під державні гарантії з контролем цільового використання коштів [18].

Розробка стратегії є завершальним етапом аналітичної роботи і залежить від характеру виявлених небезпек та стратегічного потенціалу підприємства. У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до вибору стратегій:

- *Стратегія лідерства за витратами*: мінімізація собівартості продукції для підвищення стійкості до цінового тиску конкурентів та зростання цін на ресурси.

- *Стратегія адаптації*: гнучка зміна маркетингової та логістичної політики відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища.
- *Цифрова трансформація*: впровадження CRM-систем, штучного інтелекту та онлайн-каналів збуту для посилення ринкових позицій та контролю за процесами.
- *Ризик-орієнтований підхід*: розробка конкретних алгоритмів реагування на основні типи бізнес-ризиків, що враховують як воєнний стан, так і економічну нестабільність.

Вибір конкретної стратегії базується на результатах комплексної діагностики, яка дозволяє збалансувати внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми викликами.

Розробка стратегії захисту базується на виборі оптимального співвідношення між витратами на превентивні заходи та можливими втратами.

Етапи формування стратегії наступні:

1. *Ідентифікація та оцінка*: Визначення "вузьких місць" (SWOT/PESTLE-аналіз).
2. *Картування ризиків*: Розміщення загроз на координатній площині "Ймовірність — Вплив".
3. *Вибір методу реагування*, який складається з невідступних операцій :
 Уникнення: відмова від ризикованого проекту; Мінімізація: впровадження засобів безпеки, модернізація; Передача: страхування або аутсорсинг ризикованих процесів; Прийняття: формування резервних фондів для покриття збитків.

Для наукового обґрунтування вибору стратегії використовується показник очікуваних грошових втрат (*Expected Monetary Value, EMV*):

$$EMV = \sum_{i=1}^n P_i \cdot L_i$$

де:

P_i — ймовірність настання i -ої події;

L_i — обсяг потенційних збитків від цієї події.

Управління економічною безпекою підприємства може здійснюватися на основі різних підходів, які відрізняються за ступенем превентивності, характером реагування на загрози та рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища [24]. Найбільш поширеними є реактивний, проактивний та адаптивний підходи, кожен з яких має власну логіку функціонування, переваги та обмеження. Порівняння цих підходів дозволяє визначити їх ефективність у різних умовах господарювання та обґрунтувати доцільність застосування.

Таблиця 1.11

Порівняльна характеристика підходів до управління економічною безпекою підприємства

Підхід	Сутність	Переваги
Реактивний	Заходи вживаються після настання інциденту.	Низькі поточні витрати.
Проактивний	Прогнозування та запобігання.	Мінімізація критичних збитків.
Адаптивний	Побудова гнучких структур (Resilience).	Висока виживаність у турбулентних умовах.

Отже, різні підходи до управління економічною безпекою відображають еволюцію від реагування на вже наявні загрози до їх прогнозування та формування стійких адаптивних систем. Реактивний підхід є найменш витратним у короткостроковій перспективі, але не запобігає значним втратам. Проактивний підхід дозволяє мінімізувати критичні ризики шляхом їх попередження, а адаптивний забезпечує найбільш високий рівень стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. Таким чином, найбільш ефективною є комбінація проактивних та адаптивних механізмів управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕБЕЗПЕКАМИ В ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників господарської діяльності

ПАТ «АМКР» - Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - компанія гірничо-металургійного комплексу України. Діяльність підприємства об'єднує гірничодобувну, коксову, промисловість, підземне видобування, шахтне управління, та металургійне виробництво, до складу якого входять спікання, виробництво сталі, прокат сталі та ін.

Історія становлення та загальна характеристика, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1 й в додатку В.

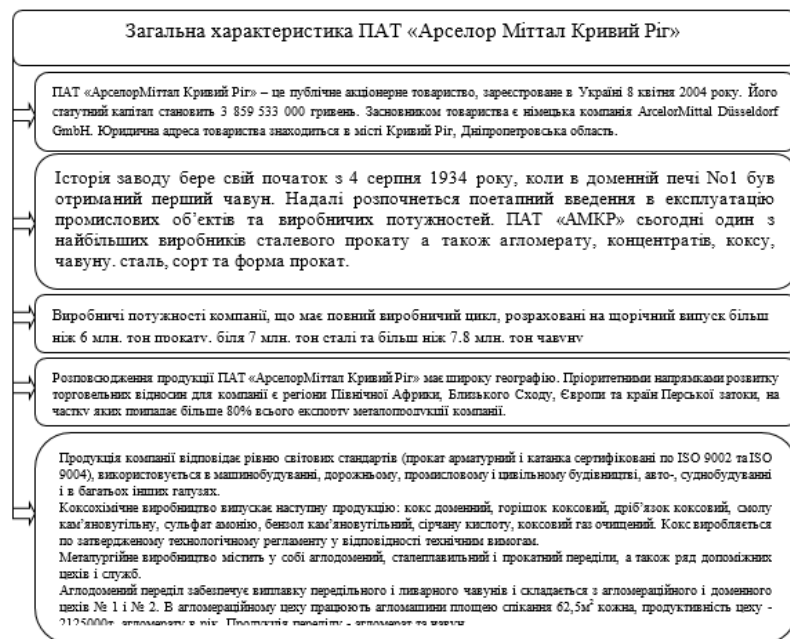


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [31].

Використовуючи фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (дод. Б), проведемо аналіз основних техніко-економічних показників (табл. 2.1, дод. А).

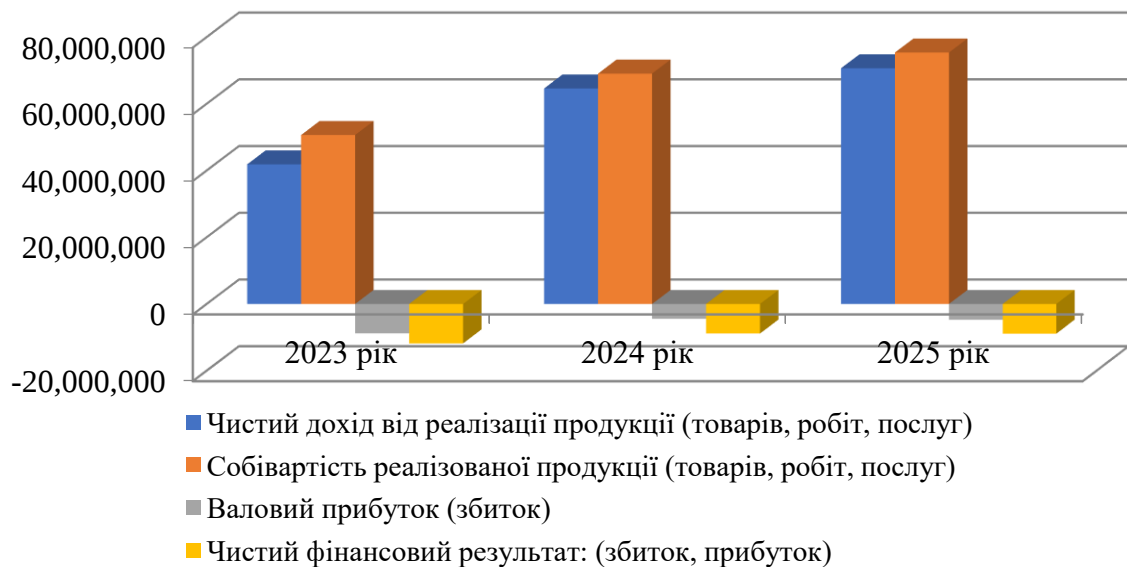


Рис. 2.2 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі аналізу зробимо наступні висновки:

У 2024 році підприємство суттєво збільшило чистий дохід від реалізації продукції на 22 742 772 тис. грн або на 54,35 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів виробництва та реалізації металопродукції. У 2025 році темпи зростання доходу уповільнилися, однак позитивна динаміка збереглася — приріст становив 9,36 %.

Собівартість реалізованої продукції також зростала високими темпами: на 36,35 % у 2024 році та на 9,15 % у 2025 році. Оскільки собівартість перевищувала чистий дохід у всі роки, підприємство отримувало валовий збиток. У 2024 році валовий збиток скоротився майже на 49,35 %, що є позитивною тенденцією, проте у 2025 році він знову збільшився на 6,21 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності залишався від'ємним протягом усього досліджуваного періоду. У 2024 році операційний збиток скоротився на 31,01 %, однак у 2025 році знову зріс на 9,65 %.

Фінансові витрати у 2025 році скоротилися на 36,60 %, що можна оцінити позитивно, оскільки це зменшило навантаження на фінансові результати підприємства. Проте навіть за умов скорочення фінансових витрат підприємство залишилося збитковим.

Чистий фінансовий результат у 2024 році покращився на 25,08 % порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році чистий збиток знову дещо збільшився — на 0,54 %.

У 2024 році спостерігалось часткове покращення фінансових результатів, зокрема скорочення валового та чистого збитку. Однак у 2025 році негативна тенденція знову посилилася внаслідок подальшого зростання собівартості продукції та операційних витрат.

Загалом підприємству необхідно реалізувати заходи щодо зниження собівартості виробництва, оптимізації адміністративних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення структури фінансування діяльності.

Проведемо ще аналіз структури витрат, які підприємство має протягом 2023-2024 р.р.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2024	2025	2025		Відхилення 2025/2024		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69 042 126	93,5%	75 361 466	94,1%	6319340	9,2%	0,7%
Адміністративні витрати	2 278 484	3,1%	2 597 859	3,2%	319375	14,0%	0,2%
Витрати на збут	35 567	0,0%	44 127	0,1%	8560	24,1%	0,0%
Інші операційні витрати	690 180	0,9%	888 099	1,1%	197919	28,7%	0,2%
Фінансові витрати	1 818 110	2,5%	1 152 644	1,4%	-665466	-36,6%	-1,0%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-15 960	0,0%	-13	0,0%	15947	-99,9%	0,0%
УСЬОГО ВИТРАТ	73848507	100%	80044182	100%	6195675	8,4%	x

Так, аналіз структури витрат АрселорМіттал Кривий Ріг показує, що найбільшу частку у загальному обсязі витрат у 2024–2025 роках займала собівартість реалізованої продукції. У 2024 році її частка становила 93,49 %, а у 2025 році зросла до 94,15 %. Абсолютне збільшення собівартості становило 6 319 340 тис. грн, або 9,15 %, що свідчить про суттєве зростання виробничих витрат підприємства.

Адміністративні витрати у 2025 році збільшилися на 319 375 тис. грн, або на 14,02 %. Їх частка у структурі витрат зросла з 3,09 % до 3,25 %, що свідчить про підвищення витрат на управління підприємством.

Витрати на збут залишаються незначними у структурі витрат підприємства. Їх питома вага у 2025 році становила лише 0,06 %, хоча абсолютне зростання склало 24,07 %.

Інші операційні витрати збільшилися на 197 919 тис. грн, або на 28,68 %. Їх частка у структурі витрат зросла на 0,18 пункту структури, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве скорочення фінансових витрат у 2025 році на 665 466 тис. грн, або на 36,60 % (рис. 2.3). Їх частка у структурі витрат зменшилася з 2,46 % до 1,44 %, що свідчить про зниження боргового навантаження або вартості обслуговування позикового капіталу.

Загальна сума витрат у 2025 році зросла на 6 195 675 тис. грн, або на 8,39 %, порівняно з 2024 роком.

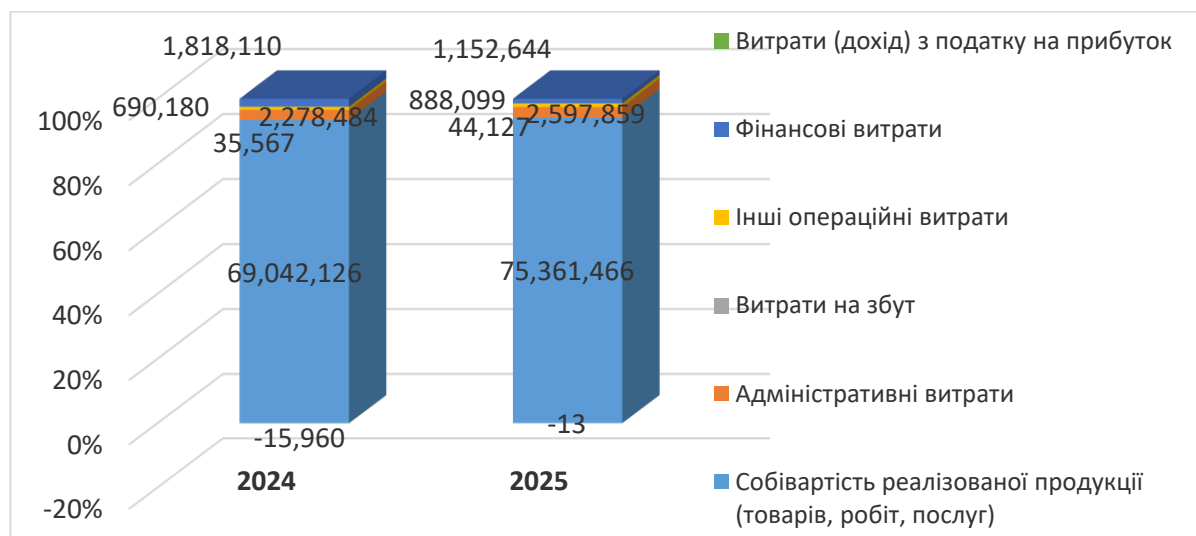


Рис. 2.3. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведений аналіз структури витрат АрселорМіттал Кривий Ріг свідчить про домінування виробничих витрат у загальній структурі витрат підприємства. Основним фактором формування витрат є собівартість реалізованої продукції, частка якої перевищує 94 %.

Загалом структура витрат підприємства характеризується високою матеріало- та енергоємністю виробництва, що є типовим для металургійної галузі. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно зосередити увагу на зниженні виробничих витрат, модернізації обладнання та оптимізації адміністративних витрат.

Наступним етапом аналізу буде оцінка показників рентабельності ПАТ «АМКР». Розглянемо у таблиці 2.3 основні коефіцієнти рентабельності підприємства за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПАТ «АМКР»

No	Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2024-2023	2025-2024
1	Рентабельність сукупного капіталу	-25,11	-17,11	-16,48	8,00	0,63
2	Рентабельність власного капіталу	-73,74	-119,64	Не розраховується (від'ємний капітал)	-45,90	119,64
3	Рентабельність необоротних активів	-46,63	-32,46	-29,35	14,17	3,11
4	Рентабельність оборотних активів	-54,43	-36,17	-37,62	18,26	-1,45
5	Рентабельність підприємства	-28,22	-13,7	-12,59	14,52	1,11
6	Рентабельність продукції	-17,35	-12,82	-11,8	4,53	1,02

Отже, з аналізу даних табл.2.3 можна зробити такі висновки:

У 2023–2025 рр. діяльність ПАТ «АМКР» залишалась збитковою, однак більшість показників рентабельності демонстрували поступове покращення.

Рентабельність сукупного капіталу зросла з -25,11% у 2023 році до -16,48% у 2025 році. Це означає, що збитковість використання всіх активів підприємства поступово зменшувалась. Позитивна тенденція пов'язана зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції та відносною стабілізацією фінансових результатів.

Рентабельність необоротних активів дещо покращилася: з -46,63% у 2023 році до -29,35% у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та виробничого потенціалу підприємства.

Рентабельність оборотних активів у 2024 році суттєво покращилася порівняно з 2023 роком (на 18,26 в.п.), однак у 2025 році відбулося незначне погіршення до -37,62%, що пояснюється скороченням оборотних активів і збереженням значного чистого збитку (рис 2.4).

Найбільш нестабільним показником є рентабельність власного капіталу. У 2025 році вона набула негативної позиції, що пояснюється від'ємною величиною власного капіталу підприємства (-2 271 631 тис. грн). Така ситуація є негативною ознакою фінансового стану та свідчить про втрату фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність підприємства за фінансовим результатом до оподаткування покращилась із -28,22% до -12,59%, а рентабельність продукції — з -17,35% до -11,80%. Це свідчить про поступове зниження збитковості виробництва та реалізації продукції, хоча собівартість і надалі перевищує чистий дохід.

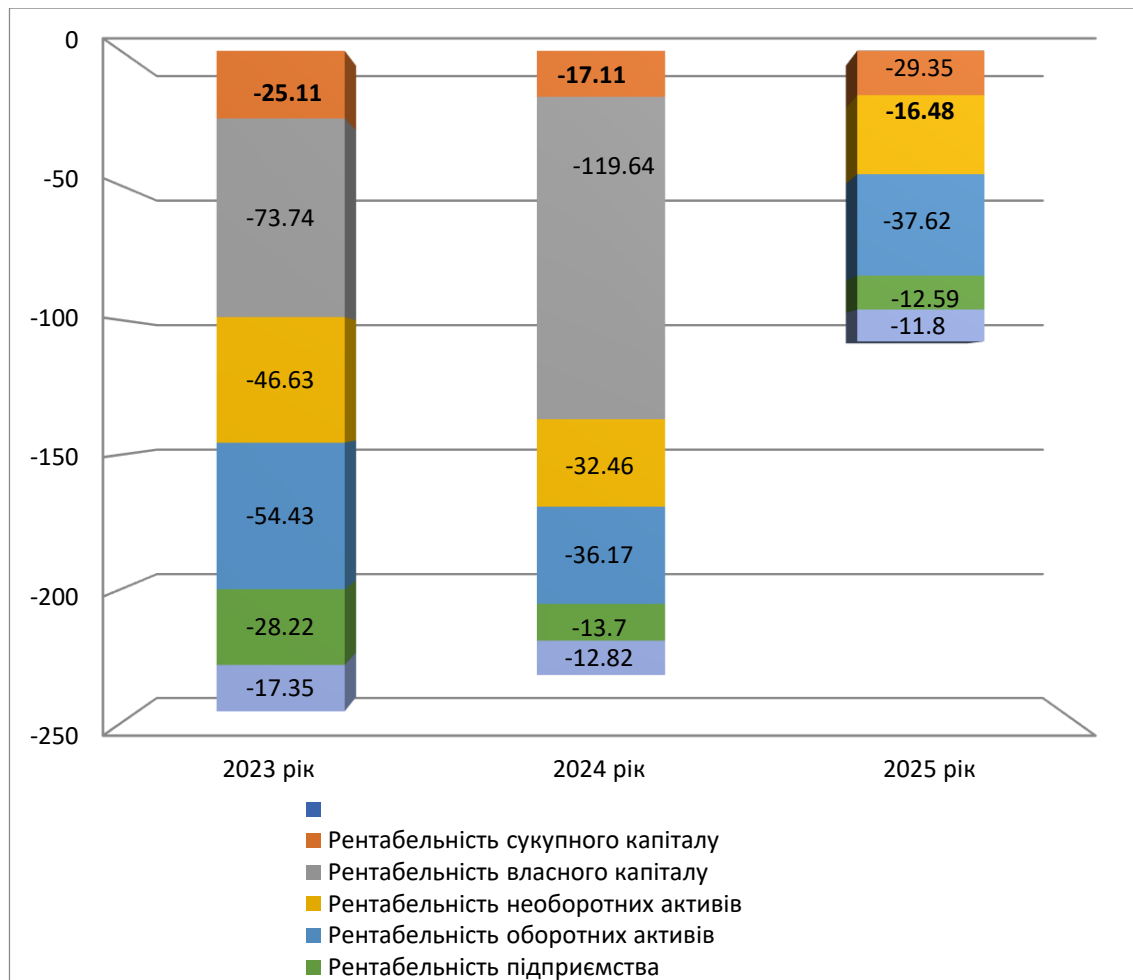


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АМКР» (2023 - 2025 р.р.)

Показники рентабельності ПАТ «АМКР» у 2023–2025 роках свідчать про збереження збиткової діяльності підприємства, проте спостерігається тенденція до поступового скорочення рівня збитковості. Найбільш позитивні зміни відбулися у сфері ефективності використання активів та виробничих ресурсів. Водночас критичним фактором залишається від’ємний власний капітал у 2025 році, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та високий рівень залежності від залучених коштів. Для покращення рентабельності підприємству необхідно знижувати виробничі витрати, оптимізувати структуру капіталу та підвищувати ефективність операційної діяльності.

2.2. Діагностика потенційних небезпек середовища функціонування підприємства.

У сучасних умовах геополітичної нестабільності, тривалих воєнних дій на території України, руйнування логістичних ланцюгів та безпрецедентного макроекономічного тиску, функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) пов'язане з високим рівнем невизначеності та ризику. Діагностика потенційних небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища є базовим елементом системи стратегічного управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислового гіганта, яким є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»).

Методологічно діагностика небезпек базується на системному підході, що передбачає поділ середовища функціонування на три взаємопов'язані рівні

Діагностика небезпек середовища функціонування підприємства базується на системному підході, який передбачає комплексний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити рівень їхнього впливу та визначити напрями підвищення економічної безпеки й стійкості підприємства. Методологічно система діагностики охоплює три взаємопов'язані рівні: макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище, кожен із яких формує окрему групу ризиків і можливостей для розвитку компанії (рис. 2.5)і.

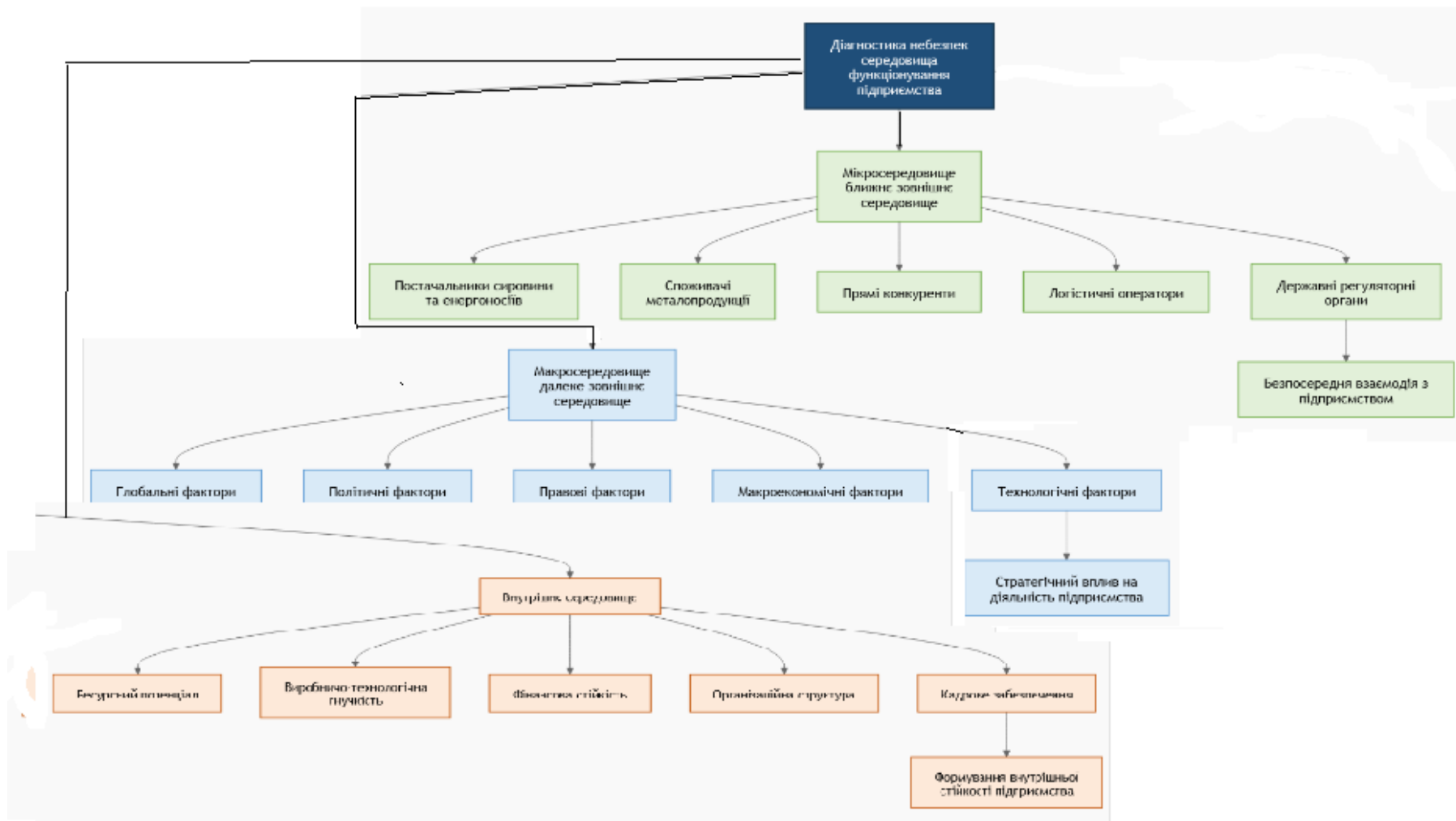


Рис. 2.5. Методологічна структура діагностики небезпек середовища функціонування підприємства

Для ПАТ «АМКР», як капіталомісткого підприємства з повним металургійним циклом, ключовими деструктивними факторами зовнішнього середовища виступають коливання світових цін на сталь, втрата глибоководних морських портів України для експорту, стрімке зростання вартості залізничних перевезень та енергоресурсів, а також внутрішні інфраструктурні обмеження.

На рис. 2.6 наведено концептуальну блок-схему архітектури діагностики небезпек на підприємстві.

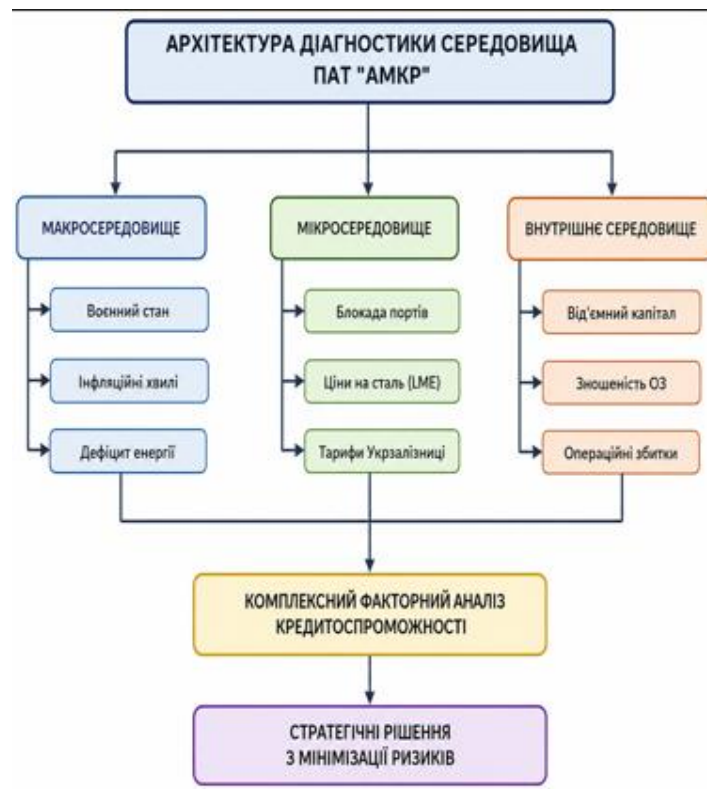


Рис. 2.6. Архітектури діагностики небезпек середовища ПАТ «АМКР».

Ідентифікація та кількісне вимірювання впливу цих чинників на результуючі фінансово-економічні показники (чистий дохід, собівартість, рентабельність капіталу та чистий прибуток) вимагає поєднання якісних методів із факторним аналізом методом ланцюгових підстановок, детермінованим моделюванням та оцінкою структурно-динамічних зрушень.

Для того, щоб чітко розмежувати, яка частка збитків ПАТ «АМКР» спричинена зовнішніми шоками ринкового середовища (ціни, обсяги попиту), а яка – внутрішніми операційними чинниками (зростання витрат), застосуємо детермінований факторний аналіз фінансового результату від операційної діяльності (Y).

Побудуємо модель залежності операційного прибутку/збитку від двох ключових факторів першого порядку: Чистого доходу від реалізації (X_1) та Операційних витрат (X_2).

Формула моделі:

$$Y = X_1 - X_2,$$

де:

X_1 – Чистий дохід від реалізації.

X_2 – Сукупні операційні витрати (Собівартість + Адміністративні + Витрати на збут + Інші операційні витрати).

Проведемо факторний аналіз методом ланцюгових підстановок (абсолютних відхилень) для двох часових інтервалів: 2024 порівняно з 2023 роком та 2025 порівняно з 2024 роком.

1. Перший період: Факторний аналіз зміни операційного результату у 2024 р. порівняно з 2023 р.

– Базові дані (2023): $X_1^{23} = 41848635$; $X_2^{23} = 52110412$; $Y^{23} = -10261777$ тис. грн.

– Звітні дані (2024): $X_1^{24} = 64591407$; $X_2^{24} = 71670546$; $Y^{24} = -7079139$ тис. грн.

– Загальна зміна операційного результату: $\Delta Y = Y^{24} - Y^{23} = -7079139 - (-10261777) = +3182638$ тис. грн.

Розрахуємо вплив факторів:

1. Вплив зміни чистого доходу (ринковий фактор адаптації, обсяги та ціни збуту):

$$\Delta Y_{X1} = X_1^{24} - X_1^{23} = 64591407 - 41848635 = +22742772 \text{ тис. грн}$$

Збільшення обсягів відвантаження продукції та відновлення ринкових позицій мало б позитивно вплинути на операційний фінансовий результат, збільшивши прибуток на 22,74 млрд грн.

2. Вплив зміни операційних витрат (фактор інфляції витрат середовища):

$$\Delta Y_{X2} = - (X_2^{24} - X_2^{23}) = -(71670546 - 52110412) = -19560134 \text{ тис. грн}$$

Неконтрольоване макроекономічне зростання вартості сировини, енергії та внутрішньої залізничної логістики поглинуло більшу частину позитивного ефекту відновлення виручки, скоротивши потенційний прибуток на 19,56 млрд грн.

Баланс факторів: $+22742772 + (-19560134) = +3182638$ тис. грн.

2. Другий період: Факторний аналіз зміни операційного результату у 2025 р. порівняно з 2024 р.

– Базові дані (2024): $X_1^{24} = 64591407$; $X_2^{24} = 71670546$; $Y^{24} = -7079139$ тис. грн.

– Звітні дані (2025): $X_1^{25} = 70634443$; $X_2^{25} = 78397052$; $Y^{25} = -7762609$ тис. грн.

– Загальна зміна операційного результату: $\Delta Y = Y^{25} - Y^{24} = -7762609 - (-7079139) = -683470$ тис. грн.

Розрахуємо вплив факторів:

1. Вплив зміни чистого доходу:

$$\Delta Y_{X1} = X_1^{25} - X_1^{24} = 70634443 - 64591407 = +6043036 \text{ тис. грн}$$

Подальше нарощування обсягів продажів сформувало позитивний результат у розмірі 6,04 млрд грн.

2. Вплив зміни операційних витрат:

$$\Delta Y_{X2} = -(X_2^{25} - X_2^{24}) = -(78397052 - 71670546) = -6726506 \text{ тис. грн}$$

У 2025 році темпи зростання операційних витрат знову випередили темпи приросту доходів. Негативний вплив фактора витрат (-6,73 млрд грн) повністю нейтралізував позитивний ефект від збільшення продажів.

$$\text{Баланс факторів: } +6043036 + (-6726506) = -683470 \text{ тис. грн.}$$

Для узагальнення розрахунків сформовано аналітичну таблицю внеску факторів у фінансовий результат компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Результати факторного аналізу зміни операційного фінансового результату ПАТ «АМКР» за 2023–2025 рр.

Аналізований період	Сукупна зміна операційного результату (тис. грн)	Внесок фактора Чистого доходу (ΔY_{X1})	Внесок фактора Операційних витрат (ΔY_{X2})	Пріоритетний вектор впливу середовища
2024 / 2023	3 182 638,00	22 742 772,00	-19 560 134,00	Часткова компенсація ризиків за рахунок нарощування обороту.
2025 / 2024	-683 470,00	6 043 036,00	-6 726 506,00	Домінування інфляції витрат, поглиблення системної кризи.

Джерело: розраховано авторами на основі детермінованих моделей.

Математично доведено, що головною загрозою для діяльності ПАТ «АМКР» є саме **динаміка операційних витрат**, які масштабуються швидше, ніж ринок дозволяє генерувати доходи. Це підкреслює необхідність негайного впровадження внутрішніх радикальних програм оптимізації витрат на сировину та реструктуризації логістичних каналів.

Синтезуючи результати техніко-економічного аналізу, структурних зрушень та математичного моделювання факторів, сформуємо підсумковий SWOT-паспорт підприємства, який є інструментом для розробки антикризової стратегії захисту комбінату від небезпек зовнішнього середовища (рис. 2.7).

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Належність до глобальної корпорації ArcelorMittal (доступ до міжнародного фінансування та науково-технічної бази). 2. Повний замкнений цикл виробництва – від видобутку залізорудної сировини до випуску готового прокату. 3. Наявність власної сировинної бази (ГЗК та шахти), що зменшує залежність від сторонніх постачальників руди.	1. Наявність від'ємного власного капіталу (-2,27 млрд грн у 2025 році), глибокий фінансовий дефолт балансу. 2. Висока енергомісткість застарілого обладнання, залежність від коливань тарифів на електроенергію. 3. Величезний дефіцит власних обігових коштів (-32,6 млрд грн).
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Участь у майбутніх державних програмах повоєнної відбудови України (копосальний внутрішній попит на будівельний прокат та арматуру). 2. Переорієнтація збуту на європейський ринок через розширення залізничних переходів та оптимізацію експортних мит. 3. Залучення довгострокових цільових екологічних кредитів від ЄБРР для модернізації виробництва.	1. Продовження воєнних дій, загроза фізичного руйнування виробничих потужностей та критичної інфраструктури. 2. Логістичний колапс через блокаду чорноморських портів та монопольне підвищення тарифів АТ «Укрзалізниця». 3. Жорстке антидемпінгове законодавство та протекціонізм країн-імпортерів металопродукції на світових ринках.

Рис. 2.7. SWOT-паспорт потенційних небезпек та можливостей

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

На основі SWOT-паспорту побудуємо стратегічну матрицю реагування. Для виходу з зони критичного ризику менеджмент ПАТ «АМКР» має реалізувати комбінацію оборонних та наступальних стратегічних заходів (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Стратегічна матриця реагування на загрози ПАТ "АМКР"

Для ПАТ «АМКР» сучасні виклики, пов'язані з воєнними ризиками, нестабільністю енергетичного ринку, логістичними обмеженнями та фінансовими труднощами, потребують комплексного підходу до управління.

Отже, стратегічна матриця реагування на загрози дозволяє ПАТ «АМКР» формувати збалансовану систему управлінських рішень, яка поєднує інструменти антикризового захисту та механізми стратегічного розвитку. Реалізація оборонних заходів сприятиме зниженню фінансового навантаження, оптимізації витрат і підвищенню операційної ефективності, тоді як наступальні заходи створюють передумови для інтеграції підприємства у нові ринки, залучення інвестицій та участі у програмах післявоєнного відновлення. У сукупності це забезпечить підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3. Обґрунтування та розробка заходів щодо забезпечення захищеності ПАТ «АМКР» від загроз та оцінка їхньої ефективності

Діагностика середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») за попередні періоди виявила критичний стан фінансово-економічної безпеки компанії. Станом на кінець 2025 року підприємство опинилося в глибокій кризі: операційний збиток досяг **-7 762 609,0 тис. грн**, власний капітал увійшов у від'ємну зону (**-2 271 631,0 тис. грн**), а хронічний дефіцит власних обігових коштів склав рекордні **-32 589 739,0 тис. грн**. Така ситуація свідчить про стан технічного дефолту та загрозу зупинки виробництва.

Для забезпечення захищеності ПАТ «АМКР» від зафіксованих небезпек обґрунтовано три базові вектори стратегічних змін:

1. Фінансова санація та реструктуризація капіталу: Залучення зовнішнього довгострокового акціонерного капіталу (equity injection) для ліквідації від'ємного власного капіталу та відновлення платоспроможності.

2. Радикальне зниження операційних витрат основного переділу: Впровадження програм енергоефективності та економії сировини, оскільки саме висока собівартість (**75 361 466,0 тис. грн** при чистому доході **70 634 443,0 тис. грн** у 2025 р.) виступає головним деструктором фінансової безпеки.

3. Оптимізація робочого капіталу та диверсифікація логістики: Прискорення оборотності дебіторської заборгованості, вивільнення заблокованих у запасах коштів та переорієнтація логістичних ланцюгів на стабільні суміжні європейські хаби (Словаччина, Польща).

Для визначення доцільності впровадження розробленого антикризового пакету сформовано зведений план залучення коштів та оптимізації витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

План фінансових надходжень та очікуваного ефекту за напрямами заходів

Назва антикризового заходу	Обсяг фінансового ефекту / надходжень (тис. грн)	Характеристика та джерело формування ефекту	Стратегічний вплив на структуру безпеки компанії
Захід 1. Продаж пакету акцій (15%)	8 259 385,00	Залучення довгострокового акціонерного капіталу зовнішніх інвесторів	Повне покриття від'ємного власного капіталу, відновлення фінансової незалежності
Захід 2 та 3. Операційна оптимізація (витрати, дебіторка, логістика)	5 506 256,00	Економія витрат на сировину (10%), повернення дебіторської заборгованості, логістичний маневр	Суттєве зниження повної собівартості, ліквідація дефіциту обігових коштів
УСЬОГО за програмою захисту	13 765 641,00	Кумулятивний ефект залучення інвестицій та внутрішньої економії	Ліквідація загрози банкрутства, вихід на траєкторію беззбитковості

Для реалізації технологічної модернізації, цифровізації та диверсифікації логістичних хабів підприємству необхідні цільові інвестиційні капіталовкладення. Відповідно до проектно-кошторисної документації, загальний обсяг необхідних інвестицій становить **6 070 000 тис. грн.**

Оцінимо загальну рентабельність цієї інвестиційної програми (індекс ROI):

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний річний операційний ефект}}{\text{Загальний обсяг інвестицій}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{5506256,0}{6070000,0} \cdot 100\% = 90,71\%$$

Рівень рентабельності інвестицій у **90,71%** свідчить про надзвичайно високу ефективність капіталовкладень. Проект є високоефективним, оскільки термін окупності витрат на модернізацію (Payback Period) становитиме:

$$PP = \frac{6070000}{5506256} = 1,1 \text{ року}$$

Це є ідеальним індикатором для антикризового управління в умовах жорсткого дефіциту часу та фінансових ресурсів.

Проведемо моделювання впливу реалізації розробленого комплексу заходів на результуючу структуру балансу підприємства.

Таблиця 2.6.

Прогнозні зміни структури активів та пасивів ПАТ «АМКР» після впровадження заходів

Активи підприємства	Базове значення (2025 р., тис. грн)	Прогнозне значення (після заходів, тис. грн)	Пасиви підприємства	Базове значення (2025 р., тис. грн)	Прогнозне значення (після заходів, тис. грн)
I. Необоротні активи	25 330 277,00	25 330 277,00	I. Власний капітал	-2 271 631,00	5 987 754,00
II. Оборотні активи	21 701 441,00	27 207 697,00	II. Довгострокові зобов'язання	9 850 109,00	9 850 109,00
<i>у т.ч. запаси</i>	10 842 192,00	9 757 973,00	III. Поточні зобов'язання	46 389 371,00	36 700 111,00
<i>у т.ч. дебіторська заборгованість</i>	6 701 436,00	5 500 000,00	<i>з них кредиторська заборг. За товари/послуги</i>	9 339 115,00	6 500 000,00
<i>у т.ч. грошові кошти</i>	523 938,00	8 783 323,00			
БАЛАНС АКТИВ	47 031 718,00	52 537 974,00	БАЛАНС ПАСИВ	47 031 718,00	52 537 974,00

Аналіз результатів прогнозного моделювання (табл. 2.6 свідчить про радикальне оздоровлення балансу:

1. Ліквідація дефолтного стану капіталу: Завдяки додатковій емісії акцій та акумуляції ефекту економії, Власний капітал виходить із критичного мінусу та стає позитивним у розмірі **5 987 754,0 тис. грн.** Підприємство повністю повертає собі юридичну та фінансову суверенність перед кредиторами.

2. Формування фінансової подушки ліквідності: Обсяг вільних грошових коштів на рахунках зростає з дефіцитних 523,9 млн грн до **8,78 млрд грн**, що нівелює будь-які касові розриви. Сума простроченої дебіторської заборгованості скорочується на 1,2 млрд грн завдяки оптимізації розрахунків.

3. Зниження боргового тиску: Поточні зобов'язання зменшуються на 20.8% (з 46,4 млрд грн до 36,7 млрд грн). Підприємство отримує можливість розрахуватися за найбільш критичними боргами перед постачальниками енергоносіїв та сировини (зниження кредиторської заборгованості з 9,3 млрд грн до 6,5 млрд грн).

Для остаточного підтвердження ефективності програми захисту підприємства від небезпек проведено розрахунок ключових коефіцієнтів фінансово-економічної безпеки компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Порівняльний аналіз індикаторів безпеки ПАТ «АМКР» до та після впровадження заходів

Фінансово-економічний індикатор	Нормативне значення	Стан до впровадження (кризовий)	Стан після впровадження (прогнозний)	Якісна оцінка змін та рівня захищеності від загроз
Коефіцієнт автономії (незалежності)	> 0,5	-0,048	0,114	Позитивна динаміка. Початок виходу з повної фінансової залежності від кредиторів.
Власні обігові кошти (тис. грн)	> 0	-32 589 739,00	-19 342 523,00	Оздоровлення. Скорочення хронічного дефіциту оборотного капіталу на 40,6% .
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 - 2,0	0,468	0,741	Зростання на 58,3%. Істотне підвищення спроможності покривати поточні зобов'язання оборотними активами.
Операційний прибуток / збиток (тис. грн)	> 0	-7 762 609,00	-2 256 353,00	Оптимізація. Зменшення операційного збитку в 3,4 рази . Підприємство за крок до беззбитковості.

Розраховані ефекти доводять, що запропоновані заходи фінансової санації, операційної технологічної економії та диверсифікації логістичних каналів формують надійний інструментарій для нейтралізації ключових загроз, виводять ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із зони критичного ризику банкрутства та створюють фінансову платформу для стабілізації діяльності комбінату.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування ПАТ «АМКР».

Ефективне стратегічне управління металургійним підприємством гігантом, яким є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»), в сучасних умовах вимагає глибокого та всебічного моніторингу середовища його функціонування. Складні макроекономічні трансформації, волатильність глобальних ринків сталі, зміна логістичних маршрутів та внутрішні інституційні бар'єри формують унікальне та водночас високоризиковане середовище для ведення бізнесу.

Для ідентифікації ключових чинників зовнішнього впливу, які прямо чи опосередковано визначають траєкторію розвитку ПАТ «АМКР», у роботі застосуємо інструментарій PEST-аналізу [25]. Ця методика дозволяє структурувати фактори макросередовища за чотирма класичними блоками: політико-правові (P), економічні (E), соціокультурні (S) та технологічні (T) (рис. 3.1).

<i>Категорія факторів</i>	<i>Фактори макросередовища</i>	<i>Характер впливу на ПАТ «АМКР»</i>	<i>Напрямок впливу та стратегічна реакція</i>
Політико-правові (Р)	Военно-політична нестабільність в Україні, ризики пошкодження активів	Критично негативний	Спрямування інвестицій на безпеку персоналу, захист критичної інфраструктури, диверсифікація складів.
	Зміна регуляторної політики ЄС (СВАМ – механізм прикордонного вуглецевого коригування)	Обмежувальний / Високий ризик	Необхідність прискореної екологічної модернізації, зниження вуглецевого сліду експортного металопрокату.
	Нормативно-правове регулювання фондового ринку України, вимоги НКЦПФР щодо розкриття регульованої інформації	Стабільний / Обов'язковий	Забезпечення повної прозорості та своєчасної звітності через уповноважені агентства (наприклад, АРІФРУ).
Економічні (Е)	Волатильність світових цін на металопродукцію та залізорудну сировину	Високий / Непередбачуваний	Орієнтація на внутрішні резерви зниження собівартості; перехід від пасивного фіксування браку до превентивного контролю.
	Логістичні обмеження, блокування або здорожчання традиційних морських портів	Негативний / Просторовий	Пошук альтернативних залізничних та комбінованих маршрутів доставки прокату до країн Європи та Близького Сходу.
	Співвідношення собівартості та чистого доходу (збереження збитковості при позитивному тренді її скорочення)	Стримуючий	Оптимізація витрат на сировину та матеріали, нарощування частки високорентабельної продукції.
Соціокультурні (S)	Дефіцит висококваліфікованих інженерних та робочих кадрів через міграційні процеси	Суттєвий / Загрозливий	Посилення мотиваційних програм, розвиток корпоративного навчання, автоматизація операцій для зниження впливу людського фактора.
	Зміна вимог кінцевих споживачів до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу	Помірний	Дотримання принципів ESG, публікація звітів про винагороди органів управління на засадах прозорості.
Технологічні (Т)	Швидкий розвиток автоматизованих систем моніторингу (SPC – статистичне управління процесами)	Високопозитивний / Інноваційний	Впровадження систем оперативного моніторингу під час нагріву та деформації металу з метою ліквідації браку.
	Необхідність оновлення прокатних станів (МС 250-6, ПС 250) під суворі іноземні стандарти	Позитивний / Визначальний	Модернізація потужностей для забезпечення стабільного сертифікаційного охоплення ринків Близького Сходу та ЄС.

Рис 3.1. PEST-аналіз макросередовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проведений аналіз факторів макросередовища свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в умовах високої невизначеності та жорстких зовнішніх обмежень. Критичний негативний вплив воєнно-політичних ризиків, логістичних бар'єрів та волатильності світових цін безпосередньо позначається на фінансових результатах, утримуючи підприємство у зоні збитковості. Додатковим викликом є дефіцит кадрів та посилення екологічних вимог з боку ЄС (зокрема механізму CBAM), що вимагає прискореної адаптації.

Водночас технологічний розвиток — зокрема поява систем автоматизації та SPC-моніторингу — відкриває перед підприємством суттєві можливості для модернізації прокатних станів. Орієнтація на превентивний контроль якості, оптимізацію витрат та утримання експортних позицій за рахунок сертифікації під жорсткі міжнародні стандарти є ключовими векторами макроекономічної адаптації, які дозволять нівелювати загрози та забезпечити стабільне скорочення збитків підприємства у прогностичному періоді.

Наступним кроком стратегічного аналізу є дослідження мікросередовища ПАТ «АМКР» за допомогою моделі п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера (рис. 3.2). Металургійна галузь характеризується високим рівнем капіталомісткості та жорстким суперництвом, особливо в сегментах довгого та сортового прокату.

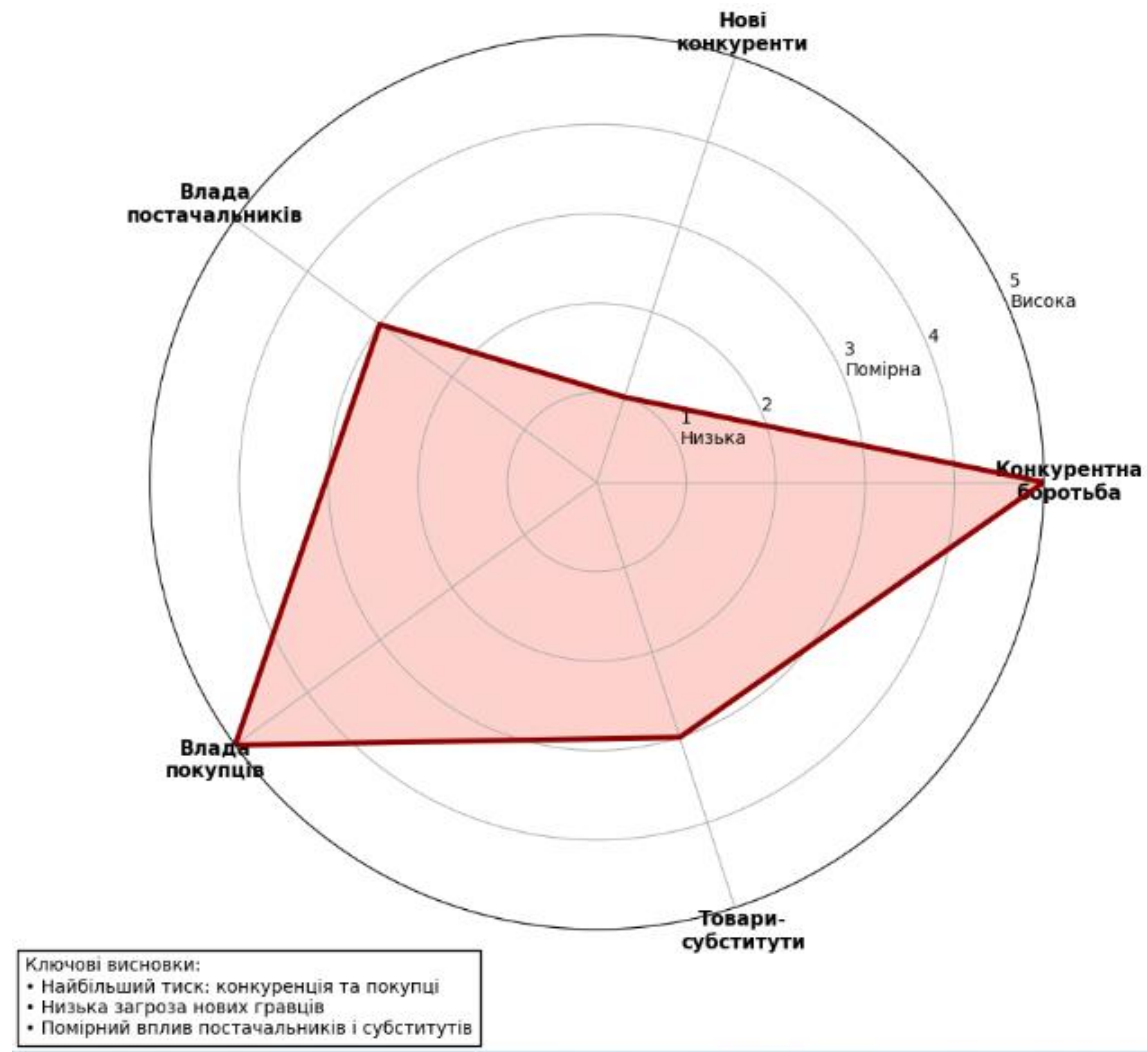


Рис. 3.2. Аналіз конкурентного середовища ПАТ «АМКР» за моделлю 5 сил Портера

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ПАТ «АМКР» функціонує в умовах **жорсткого та високоризикованого ринкового пресингу**, де ключові загрози зміщені у площину безпосередньої конкуренції та взаємодії з клієнтами.

Головною опорою підприємства є низька загроза появи нових гравців та вертикальна інтеграція. Наявність власної сировинної бази (ГЗК та шахт) захищає комбінат від диктату постачальників залізорудної сировини, що є критично важливим для утримання собівартості.

Найбільшу небезпеку становить синергія двох сил — **високої конкуренції всередині галузі та високої влади покупців**. Глобалізація ринку та демпінг з боку азійських виробників (КНР) позбавляють підприємство права на технологічну або логістичну помилку. Покупці мають колосальний вибір альтернатив і диктують жорсткі умови щодо міжнародної сертифікації. Будь-яке зниження якісних характеристик металу ПАТ «АМКР» або нестабільність поставок веде до миттєвої втрати ринкової частки.

Для збереження життєздатності та ринкових позицій ПАТ «АМКР» не може покладатися лише на масштаб виробництва. Стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на **суворе дотримання міжнародних стандартів якості**, диверсифікацію джерел енергопостачання (для нівелювання влади енергетичних монополій) та оптимізацію операційних витрат задля успішного цінового протистояння з виробниками з КНР та Азії.

Для синтезу результатів аналізу макро- та мікросередовища сформуємо інтегровану SWOT-матрицю ПАТ «АМКР», де поєднаємо внутрішні сили й слабкості підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами (рис. 3.3).

	Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
Внутрішні чинники (Internal)	1. Повний металургійний цикл та власна залізнична база. 2. Наявність інтегрованої СМЯ на базі стандартів ISO 9001. 3. Широке сертифікаційне охоплення міжнародних ринків (Близький Схід, ЄС). 4. Включення до структури світового лідера ArcelorMittal.	1. Значний рівень чистого збитку та від'ємний власний капітал у кризові періоди. 2. Зношеність основних фондів прокатних станів. 3. Пасивний характер контролю якості ВТК на фінальних етапах (фіксація браку замість превенції). 4. Підвищення фінансової залежності від зовнішніх кредитів.
Зовнішні чинники (External)	Поле «СІМ» (SO-стратегія) <i>Стратегії використання сил для реалізації можливостей</i>	Поле «СЛМ» (WO-стратегія) <i>Стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей</i>
Можливості (Opportunities - O)	S1, S3 + O1, O3 (Стратегія ринкової експансії та лідерства):	W3 + O2 (Стратегія технологічного прориву СМЯ):
1. Зростання попиту на високоякісний прокат на ринках Близького Сходу. 2. Розвиток технологій автоматизації та SPC моніторингу якості. 3. Перспективи участі у програмах повоєнної відбудови інфраструктури України.	<i>Модернізація сортопрокатних станів для нарощування експорту високоякісної катанки та арматури у країни з високою маржинальністю та пріоритетна підготовка потужностей до забезпечення внутрішнього інфраструктурного попиту під час відбудови країни.</i>	<i>Впровадження автоматизованої системи превентивного моніторингу якості в процесі нагріву та деформації для радикального зниження собівартості та відходу від нефективного методу простої фіксації браку.</i>
		W2 + O2 (Стратегія точкової модернізації): <i>Використання сучасних рішень автоматизації та SPC для оновлення систем управління чинних прокатних станів (МС 250-б) без залучення надмірних капіталовкладень.</i>
Загрози (Threats - T)	Поле «СІЗ» (ST-стратегія)	Поле «СЛЗ» (WT-стратегія)
	<i>Стратегії використання сил для мінімізації загроз</i>	<i>Стратегії мінімізації слабкостей та захисту від загроз</i>
1. Демпінг та експансія з боку металургів КНР та Азії. 2. Посилення екологічних бар'єрів (СВАМ в ЄС). 3. Логістичні блокування та дефіцит сировинних компонентів.	S2, S4 + T1 (Стратегія брендового захисту ринку): <i>Використання глобального бренду компанії та чинної системи міжнародної сертифікації для утримання часток ринку та довгострокового захисту від азійських виробників низькоякісного металу.</i>	W1, W4 + T3 (Стратегія фінансової стабілізації): <i>Жорстка оптимізація внутрішніх витрат через управління якістю як прямим важелем керування собівартістю для виходу з кризового стану та зниження потреби у додатковому запозиченні дорогих кредитних ресурсів.</i>
	S1 + T3 (Стратегія сировинної автономії): <i>Максимальне завантаження власної гірничодобувної бази для компенсації дефіциту покупних сировинних компонентів та зменшення чутливості до коливань тарифів внутрішньої логістики.</i>	W3 + T1, T2 (Стратегія екологічного та сертифікаційного виживання): <i>Трансформація СМЯ у превентивну модель, що дозволить забезпечити стабільність фізико-хімічних параметрів прокату під вимоги європейського регулювання СВАМ та унеможливить витіснення продукції з ринку дешевими субститутами.</i>

Рис. 3.3. SWOT-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Синтез внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє зробити висновок, що підприємство володіє потужним фундаментальним потенціалом, але його реалізація суттєво стримується глибокими кризовими явищами у фінансовій та операційній сферах.

Головний стратегічний вектор розвитку підприємства полягає у переході від пасивного захисту до активної внутрішньої трансформації. Результати аналізу за основними полями матриці вказують на такі пріоритети:

SO-стратегія орієнтує комбінат на використання переваг повного металургійного циклу та світового імені ArcelorMittal для агресивного виходу на високомаржинальні ринки Близького Сходу та забезпечення потреб майбутньої відбудови України.

WO-стратегія визначає технологічний прорив як головний інструмент подолання слабкостей: інтеграція сучасних систем автоматизації та SPC-моніторингу дозволить нівелювати проблему зношеності прокатних станів та змінити неефективну філософію контролю якості.

ST-стратегія мінімізує зовнішні загрози (зокрема демпінг азійських виробників) шляхом утримання суворих міжнародних сертифікатів відповідності та максимального завантаження власної сировинної бази.

WT-стратегія виступає базовим оборонним щитом, який вимагає тотальної оптимізації внутрішніх витрат за допомогою превентивного управління якістю, що є єдиним реалістичним шляхом для подолання збитковості, зниження кредитної залежності та виживання в умовах жорсткого європейського екологічного регулювання (CBAM).

Таким чином, розроблена SWOT-матриця підтверджує правильність вибору корпоративної стратегії стабілізації та функціональної стратегії диференціації через якість, оскільки саме якісні параметри продукції та процесів стають головним важелем керування собівартістю та відновлення фінансової стійкості підприємства.

3.2. Формування місії та «дерева цілей» стратегічного розвитку підприємства

Стратегічна орієнтація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глибоких фінансово-економічних викликів та трансформації глобальних ринків збуту потребує чіткого цілепокладання. Вихідною точкою цього процесу є дефініція місії підприємства.

Цілепокладання в системі фінансово-економічної безпеки — це складний, багатоаспектний процес ідентифікації, верифікації та структурування прагнень організації, спрямованих на переведення її системи з поточного деструктивного (кризового) стану в бажаний безпечний (стабільний) стан.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [31]: «Виробництво безпечної, високоякісної та конкурентоспроможної металопродукції на основі сталого розвитку та інноваційних технологій, забезпечення довгострокової цінності для клієнтів та акціонерів, а також внесок у відбудову інфраструктури України та зміцнення її позицій на світових ринках металу».

Для декомпозиції місії підприємства у конкретні управлінські завдання побудуємо стратегічне «дерево цілей» (рис. 3.4). Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію: від довгострокових корпоративних прагнень до операційних завдань конкретних виробничих цехів та відділів.

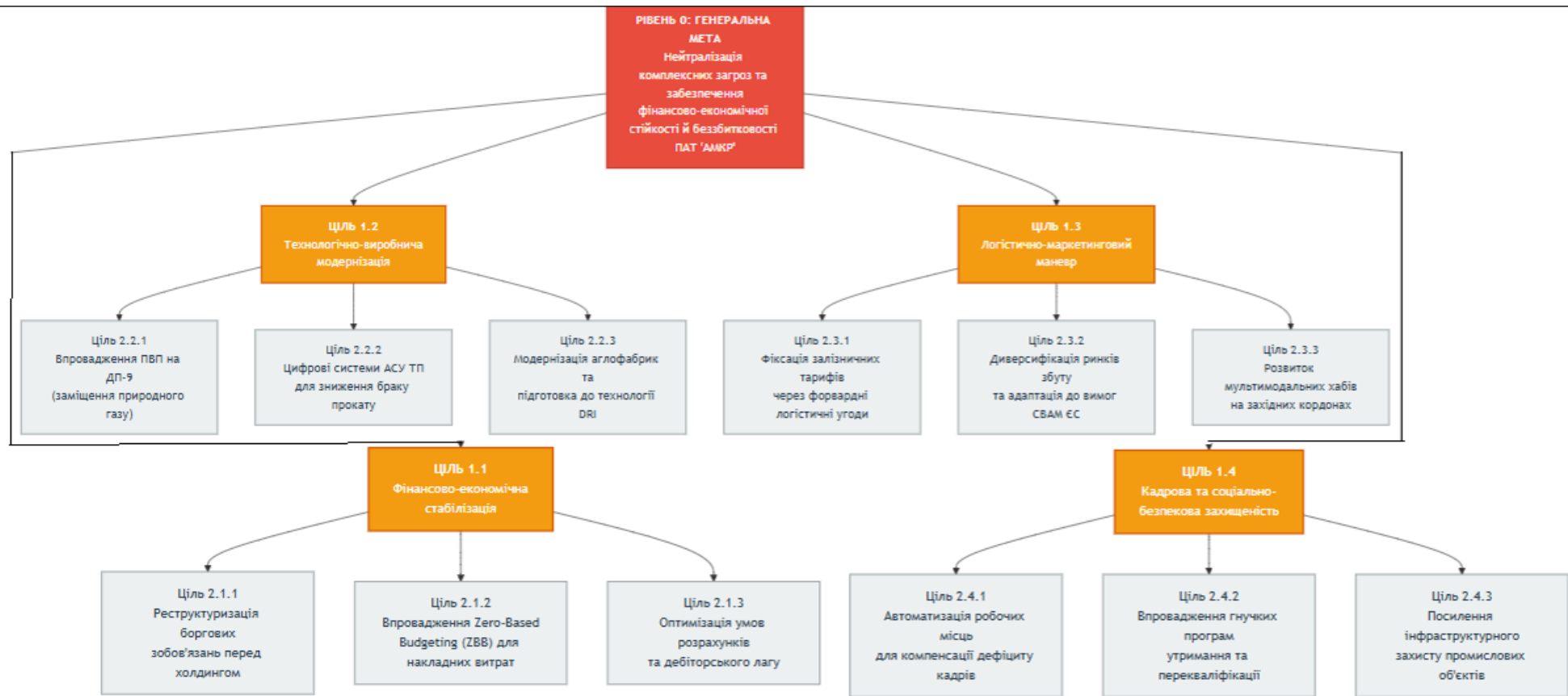


Рис. 3.4. Стратегічне «дерево цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зважаючи на його критичний фінансово-економічний стан (від'ємне значення власного капіталу у 2025 році у розмірі -2 271 631 тис. грн), генеральною метою (**Рівень 0**) визначено: «Нейтралізація комплексних загроз та забезпечення фінансово-економічної стійкості й беззбитковості підприємства в середньостроковій перспективі».

Проведемо декомпозицію цієї мети на чотири стратегічні підсистеми (**Рівень 1**):

Ціль 1.1. Фінансово-економічна стабілізація. Спрямована на ліквідацію хронічного збитку, відновлення платоспроможності та нарощування оборотного капіталу.

Ціль 1.2. Технологічно-виробнича модернізація. Орієнтована на зниження матеріаломісткості та енергоємності виробництва чавуну, сталі й прокату (оскільки собівартість поглинає весь чистий дохід).

Ціль 1.3. Логістично-маркетинговий маневр. Спрямована на подорожчання залізничних тарифів, подолання заторів на західних кордонах та диверсифікацію ринків збуту.

Ціль 1.4. Кадрова та соціально-безпекова захищеність. Спрямована на нівелювання гострого дефіциту персоналу, спричиненого мобілізаційними процесами та міграцією.

Отже, представлене «дерево цілей» демонструє системний і збалансований підхід до стратегічного розвитку ПАТ «АМКР». Вона показує взаємозв'язок між генеральною метою, функціональними напрямками управління, конкретними заходами та очікуваними результатами. Реалізація зазначених цілей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню виробничих і фінансових ризиків, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокової фінансово-економічної стійкості.

3.3. Обґрунтування та розробка функціональної стратегії підприємства

Функціональна стратегія є декомпозиційним елементом загальної (корпоративної) стратегії підприємства, який розробляється конкретними підрозділами або службами (фінансовими, виробничими, логістичними, маркетинговими, кадровими тощо) з метою конкретизації завдань розподілу обмежених ресурсів та оптимізації внутрішнього потенціалу для досягнення цілей вищого рівня.

Для ПАТ «АМКР» як капіталомісткого підприємства з повним металургійним циклом функціональний рівень є критично важливим ланцюгом, оскільки будь-яка стратегічна ініціатива (наприклад, вихід на нові європейські ринки збуту) миттєво стикається з жорсткими ресурсними, технологічними та логістичними обмеженнями.

Особливе місце в ієрархії функціональних стратегій промислового гіганта займає *Стратегія економічного захисту (безпеки)*. Вона не є ізольованим документом, а є наскрізною функціональною платформою

Так, розробка та вибір функціональної стратегії захисту є багатофакторним оптимізаційним завданням, яке потребує попереднього позиціонування підприємства в межах загальних стратегічних альтернатив з подальшою глибокою деталізацією інструментарію протидії виявленим небезпекам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для визначення вектору стратегічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування необхідності переходу до захисної моделі поведінки використано класичний інструментарій стратегічного аналізу — *Матрицю вибору загальної стратегії А. Томпсона і А. Стрікланда* [28]. Ця модель дозволяє позиціонувати організацію у двовимірному координатному просторі за двома ключовими критеріями:

1. **Швидкість зростання ринку** (вертикальна вісь: швидке / повільне зростання);

2. Конкурентна позиція підприємства (горизонтальна вісь: слабка / сильна конкурентна позиція).

Проведемо фактографічну оцінку зазначених параметрів для ПАТ «АМКР» на основі аналізу фактичних даних його господарської діяльності за звітні періоди 2024-2025 років.

1. Оцінка швидкості зростання ринку (критерій Y):

Світовий та національний ринки металопродукції перебувають у фазі тривалої рецесії та структурної перебудови. Експортні ринки, які історично споживали до 80-85% продукції ПАТ «АМКР» (Близький Схід, Північна Африка), стали частково недоступними через блокування глибоководних портів Чорного моря та різке подорожчання фрахту через альтернативні дунайські та європейські залізничні маршрути. Додатковим негативним чинником виступає впровадження Європейським Союзом екологічного податку СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), що створює жорсткі бар'єри для українського металу з високим вуглецевим слідом (спричиненим класичним доменно-конвертерним способом виробництва). Таким чином, темпи зростання релевантного ринку збуту класифікуються як **повільні / рецесійні**.

2. Оцінка конкурентної позиції підприємства (критерій X):

Фінансово-економічний стан ПАТ «АМКР» у період 2023–2025 років характеризується як глибоко кризовий, хоча й з наявністю ознак операційної стабілізації. За даними фінансової звітності, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 44 246 805 тис. грн, а у 2025 році зріс до 70 634 443 тис. грн (приріст на 59,6%), що свідчить про часткове відновлення виробничих потужностей (зокрема, запуск у роботу двох доменних печей — ДП-6 та ДП-8).

Однак собівартість реалізованої продукції продовжує перевищувати чистий дохід: у 2024 році вона складала 50 178 300 тис. грн, у 2025 році — 79 176 962 тис. грн. Як наслідок, підприємство фіксує хронічні чисті збитки: 12 179 981 тис. грн у 2024 році та 8 152 751 тис. грн у 2025 році.

Наднизькі показники рентабельності активів (ROA у 2024 р.: -17,11%, у 2025 р.: -16,48%) та від'ємне значення власного капіталу на кінець 2025 року (-2 271 631 тис. грн) підтверджують повну втрату фінансової автономії та критичну залежність від кредитування материнської компанії ArcelorMittal Duisburg Beteiligungsgesellschaft mbH. З огляду на капітальний дефіцит та високі операційні витрати (насамперед на енергоносії та логістику), конкурентна позиція комбінату на світовому ринку оцінюється як **слабка**.

Поєднання зазначених оцінок (слабка конкурентна позиція + повільне зростання ринку) однозначно позиціонує ПАТ «АМКР» у **Квадранті III** матриці Томпсона і Стрікланда. Для наочності побудовано відповідну матрицю стратегічного вибору (рис. 3.5).

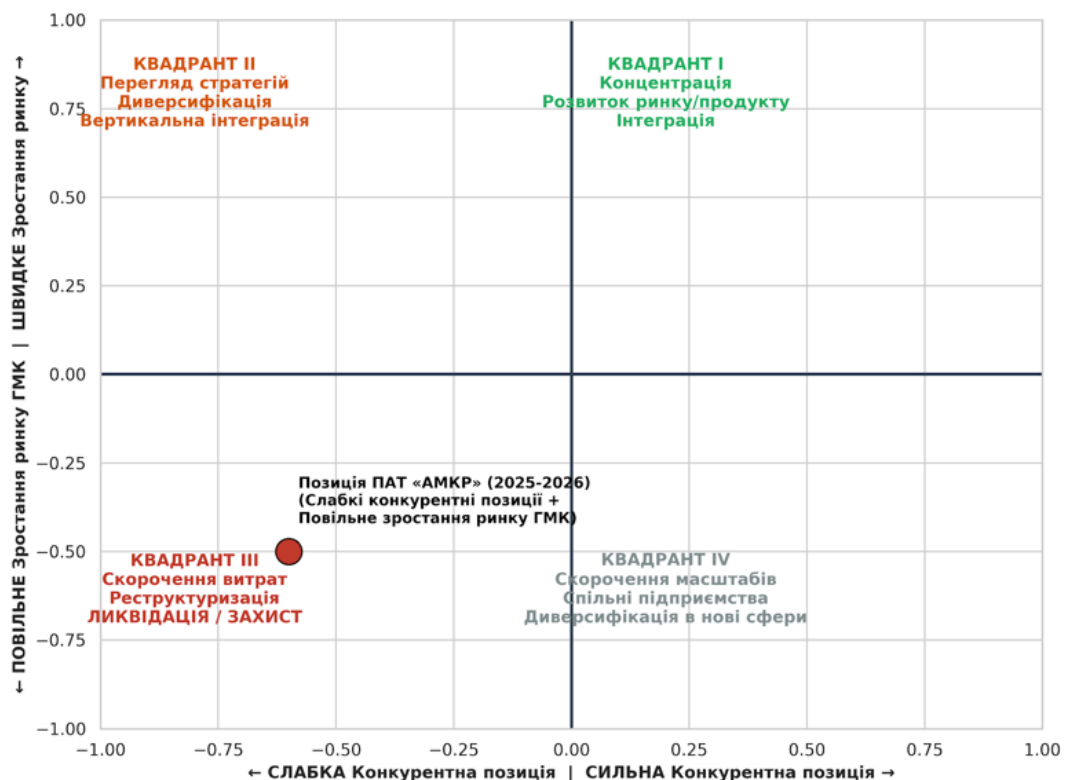


Рис.3.5. Матриця вибору загальної стратегії за Томпсоном і Стрікландом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Згідно з методологією Томпсона і Стрікланда [28], підприємства, що потрапляють у *Квадрант III*, мають негайно переглянути свій стратегічний курс, оскільки продовження попередньої операційної політики неминуче призведе до банкрутства. Рекомендованими стратегічними альтернативами для цього квадранту є:

1. *Мінімізація витрат та жорстка реструктуризація;*
2. *Скорочення виробничих потужностей до рівня гарантованого та беззбиткового попиту;*
3. *Диверсифікація або злиття (у випадку автономних компаній);*
4. *Ліквідація або розробка комплексної захисної стратегії виживання.*

Враховуючи, що ПАТ «АМКР» є стратегічно важливим, містоутворюючим підприємством для економіки України та входить до складу глобальної транснаціональної корпорації ArcelorMittal, альтернативи повної ліквідації чи припинення діяльності є неприйнятними. Для ПАТ «АМКР» в рамках загальної стратегії пропонується розробки та жорстка реалізація **Функціональної стратегії економічного захисту та антикризової стабілізації.**

Основним стратегічним завданням у межах обраного вектору Квадранту III стає подолання точки збитковості (Break-even point) шляхом радикального зниження собівартості, оптимізації постійних витрат та зміни логістичної парадигми. На основі розроблених прогнозних параметрів оптимізації операційних процесів побудовано графік подолання зони хронічних збитків та виходу на лінію беззбитковості до 2027–2028 років (рис. 3.6).

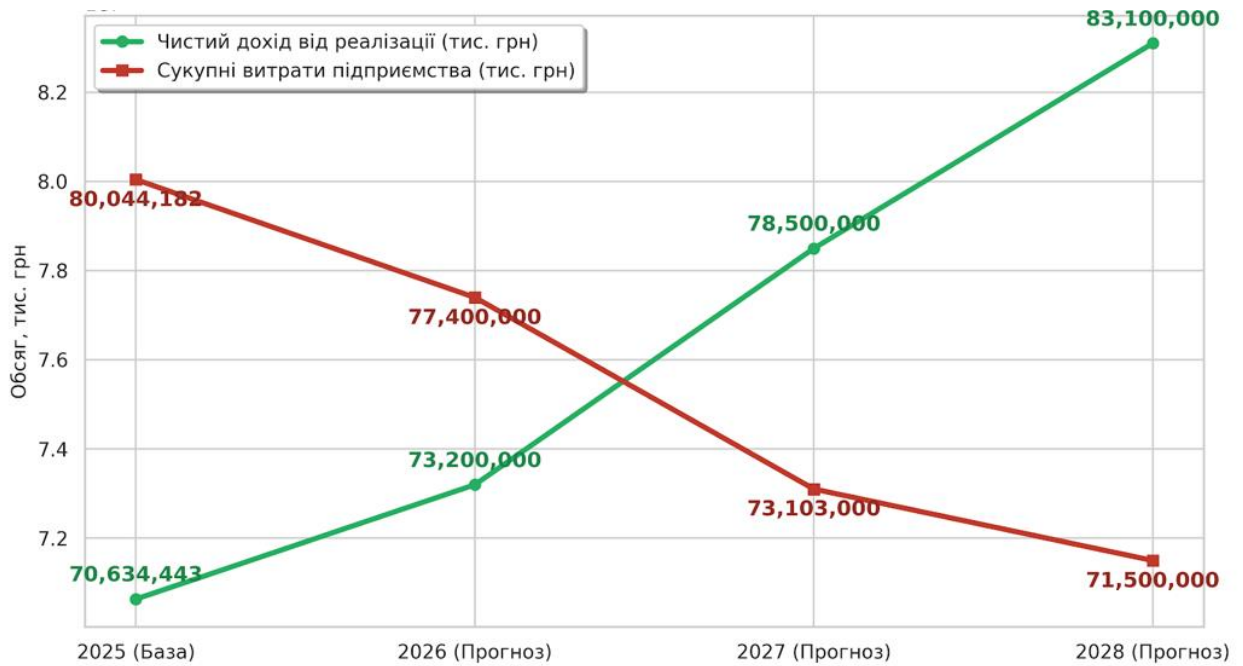


Рис. 3.6. Динаміка подолання точки беззбитковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у межах реалізації Захисної функціональної стратегії

Таким чином, як свідчить побудований тренд, реалізація захисної стратегії дозволить звужити розрив між сукупними витратами та чистим доходом вже у 2026 році. Прогнозний перелом траєкторії та вихід у зону чистого прибутку очікується наприкінці 2027 року, коли сукупні витрати знизяться до 73 103 000 тис. грн за рахунок упровадження заходів енергозбереження та ZBB-бюджетування (бюджетування з нульовою базою - *Zero-Based Budgeting*), а чистий дохід за рахунок розширення європейського збуту зросте до 78 500 000 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розкрито методичні підходи до оцінки небезпек і загроз, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування сучасних організацій. На основі аналізу фундаментальних наукових праць у галузі ризик-менеджменту та економічної безпеки доведено, що в сучасній економічній науці відсутнє єдине універсальне трактування понять «небезпека», «загроза» та «ризик». Це зумовлено багатогранністю зазначених категорій та суттєвими відмінностями в методологічних підходах дослідників. Досліджено сутність економічної безпеки підприємства, яка трактується як динамічний стан захищеності його ресурсів, внутрішнього потенціалу та стратегічних інтересів від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що гарантує стабільне, ефективне функціонування та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Визначено, що функціональний моніторинг має базуватися на сукупності сенсорної (фіксація слабких сигналів) та діагностичної (матриці ризиків) функцій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено поглиблений практичний аналіз господарської діяльності та діагностику системи захисту від небезпек на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»).

Результати горизонтального та вертикального аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «АМКР» за період 2023–2025 років виявили глибокі дисбаланси та критичний фінансовий стан підприємства. Динаміка ключових показників свідчить про таке: **Чистий дохід** зріс з 41 848 635 тис. грн у 2023 році до 64 591 407 тис. грн у 2024 році (+54,3%), а у 2025 році досяг 70 634 443 тис. грн (+9,4% порівняно з 2024 роком). Собівартість реалізованої продукції зростала випереджаючими темпами: з 50 635 909 тис. грн у 2023 році до 69 042 126 тис. грн у 2024 році (+36,4%), а у 2025 році вона склала 75 361 466 тис. грн (+9,2%). Витрати виробництва хронічно перевищують чистий дохід. Чистий збиток підприємства за досліджуваний

період склав: у 2023 році — -11 811 030 тис. грн, у 2024 році — -8 848 963 тис. грн, у 2025 році — -8 896 797 тис. грн. Критичним сигналом стало руйнування капітальної структури: у 2025 році власний капітал компанії набув від’ємного значення і склав -2 271 631 тис. грн, що свідчить про повну втрату фінансової автономії та виникнення реальної небезпеки банкрутства.

В межах діагностики небезпек середовища ідентифіковано ключові деструктивні чинники: воєнно-політичні ризики руйнування активів, блокування морських портів, стрімке зростання залізничних тарифів, жорсткі регуляторні обмеження ЄС щодо викидів (СВАМ), демпінг з боку виробників Азії, а також катастрофічний соціокультурний виклик у вигляді дефіциту інженерних та робочих кадрів.

На основі результатів діагностики, сформовано та всебічно обґрунтовано інноваційний комплекс антикризових стабілізаційних заходів стратегію економічного захисту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Здійснені розрахунки та моделювання підтверджують отримання високого інтегрованого ефекту. Очікуваний сукупний річний операційний ефект (економія витрат, ліквідація втрат від браку, оптимізація логістики) становить **5 506 256 тис. грн.** Розрахований індекс рентабельності інвестицій (**ROI**) досягає **90,71%**, що свідчить про надзвичайно високу швидкість повернення вкладеного капіталу та колосальну фінансову доцільність впровадження розробленого антикризового пакету. Порівняльне моделювання стану підприємства «до» та «після» реалізації розроблених у другому розділі заходів засвідчило глибоку якісну трансформацію фінансового контуру ПАТ «АМКР».

У 3-му розділі роботи обґрунтовано, що єдиним життєздатним вектором розвитку компанії є реалізація захисно-стабілізаційної стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат та прорив до точки беззбитковості.

Для визначення вектору стратегічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування необхідності переходу до захисної моделі поведінки використано класичний інструментарій стратегічного аналізу — Матрицю вибору загальної стратегії А. Томпсона і А. Стрікланда. Провели фактографічну оцінку параметрів для ПАТ «АМКР» на основі аналізу фактичних даних його господарської діяльності/ Поєднання зазначених оцінок (слабка конкурентна позиція + повільне зростання ринку) однозначно позиціонує ПАТ «АМКР» у **Квадранті III** матриці Томпсона і Стрікланда.

Для ПАТ «АМКР» в рамках загальної стратегії пропонується розробки та жорстка реалізація **Функціональної стратегії економічного захисту та антикризової стабілізації**, де основним стратегічним завданням у межах обраного вектору Квадранту III стає подолання точки збитковості (шляхом радикального зниження собівартості, оптимізації постійних витрат та зміни логістичної парадигми. На основі розроблених прогнозних параметрів оптимізації операційних процесів побудовано графік подолання зони хронічних збитків та виходу на лінію беззбитковості до 2027–2028 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Антонюк О. В. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 168 с.
2. Араф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства.. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71–76.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економіка*. Ч. II: зб. Наук. Пр. Вип. 4 (40). 2017. С. 20-28.
4. Білозубенко В. С. Міжнародний менеджмент : навч. посібник / В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна, А. А. Семенов ; за ред. Проф. О. Б. Чернеги. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 592 с.
5. Болтянська Л., Андрєєва Л., Лисак О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
6. Вітлінський В. В., Великоїваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004.
7. Востряков О. В. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. Київ : КНЕУ, 2014. 211 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
9. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 1 (127). С. 144–156.
10. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. Київ : ЦУЛ, 2017. 272 с.
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 366 с.

12. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2018. № 9. С. 322–329.
13. Колосов А. М. Адаптивна організація діяльності підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во ВНУ ім. В. Даля, 2008. 440 с.
14. Мелехов А. А. Соціально-економічні аспекти формування регіонального ринку праці : автореф. дис. канд. екон. наук. Донецьк : НАН України; Ін-т економіко-правових досліджень, 1999. С.8.
15. Мельник С. І., Горбан І. М., Цуп М. Ю. Сутність і класифікація національних економічних інтересів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2014, С: 57-66.
16. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр навч. Літ-ри, 2014. 336 с.
17. Морохова В. О., Василик Н. М. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу, *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 120-126.
18. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : 2016. С. 478-534.
19. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент.* № 9 (2). 2018. С. 334–345.
20. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств. Київ : МАУП, 2016. 128 с.
21. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність: моногр. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2018. 302 с.
22. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль: «ТАЙП». 2014. С.153-169.

23. Семенов А. Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А.Г. Семенов, О. О. Єропутова, Т. В. Перекрест, А. В. Линенко. Запоріжжя : КПУ, 2014. 188 с.
24. Шалагін Д. А. Методологічні основи формування економічної безпеки. *Вісник БНТУ*. 2009. № 1. – С. 98–102.
25. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб., Київ : КНЕУ, 2015. 384 с.
26. Jim Blythe. The Essence of Consumer Behaviour. 1997. 224 P.
27. Enterprise Risk Management — Integrated Framework. COSO, 2017.
28. Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3 ed. Plano. Tex.: Business Publications, 1984.
29. <http://smida.gov.ua/>
30. <https://gmk.center>
31. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
32. Сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua/
33. <https://gmk.center/ua/infographic/girnichodobuvna-galuz-ukraini-pidsumki-2024-r-ta-perspektivi-u-2025-r/>
34. <https://worldsteel.org/>

ДОДАТКИ