

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	управління бізнесом
Спеціальність	073 Менеджмент
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри _____ Андрущенко Г.І.
ініціали) (підпис) (Прізвище,

«26» жовтня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Прозози Кірілла Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи «Удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства»

Керівник роботи Пурій Ганна Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. №722-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «12» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст стратегічного потенціалу підприємства

1.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства в системі менеджменту

1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика та стратегічні орієнтири розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

2.2. Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Формування цільової моделі управління стратегічним потенціалом підприємства

3.2. Організаційно-економічні заходи з удосконалення управління стратегічним потенціалом

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх реалізації

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

5.Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 08.12.2025 р.	
2	Підготовка розділу 2	до 23.12.2025 р.	
3.	Підготовка розділу 3	до 08.01.2026 р.	
4.	Підготовка вступу та висновків	до 10.01.2026 р.	
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 12.01.2026 р.	
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 15.01.2026 р.	
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 15.01.2026 р.	
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	16.01.2026 р.	
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	17.01.2026 р.	
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.01.2026 р.	
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.01.2026 р.	

Завдання підготував науковий керівник

_____ (підпис)

ПУРІЙ Г.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

_____ (підпис)

ПРОНОЗА К.Д.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Проноза К.Д. Удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства. - Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням умов нестабільного зовнішнього середовища, трансформаційних процесів у промисловості та викликів воєнного й післявоєнного розвитку економіки України.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління стратегічним потенціалом підприємства як ключового чинника його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

У першому розділі досліджено сутність і зміст стратегічного потенціалу підприємства, еволюцію наукових підходів до трактування цього поняття, визначено його структурні елементи та роль у забезпеченні конкурентних переваг. Розглянуто стратегічний потенціал як об'єкт управління в системі менеджменту, проаналізовано взаємозв'язок стратегічного потенціалу зі стратегією розвитку підприємства, а також узагальнено сучасні методичні підходи до його оцінювання з використанням кількісних і якісних методів, інтегральних і ресурсно-функціональних підходів та інструментів стратегічного аналізу.

У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і визначено його стратегічні орієнтири розвитку. Проведено аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства, зокрема виробничо-технологічного, фінансово-економічного, кадрового, управлінського, інноваційного та інвестиційного потенціалів. Оцінено ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства, виявлено сильні та слабкі сторони, стратегічні обмеження й ризики з використанням SWOT-, PEST- та VRIO-аналізу.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства шляхом формування цільової (ГО-

BE) моделі управління. Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток кадрового та управлінського потенціалу, упровадження інноваційних управлінських інструментів і адаптацію управління до умов VUCA/BANI-середовища. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів та спрогнозовано результати їх реалізації з урахуванням можливих ризиків і умов упровадження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності промислових підприємств для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом і забезпечення їх довгострокового розвитку.

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, металургійна галузь України, VUCA/BANI-середовище, стратегічний аналіз, організаційно-економічні заходи, довгостроковий розвиток підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1. Сутність і зміст стратегічного потенціалу підприємства	16
1.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства в системі менеджменту	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	39
2.1. Загальна характеристика та стратегічні орієнтири розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	39
2.2. Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства.	44
2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.....	52
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	66
3.1. Формування цільової моделі управління стратегічним потенціалом підприємства	66
3.2. Організаційно-економічні заходи з удосконалення управління стратегічним потенціалом	71
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх реалізації.....	76
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням рівня нестабільності, невизначеності та складності умов функціонування підприємств. Глобалізаційні процеси, посилення конкурентної боротьби, технологічні зрушення, трансформація ринкових відносин, а також кризові явища, зумовлені геополітичними та макроекономічними чинниками, суттєво ускладнюють процеси стратегічного управління. В таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування та ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства як ключової передумови його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності.

Для промислових підприємств, зокрема підприємств металургійної галузі, стратегічний потенціал має визначальне значення, оскільки саме він поєднує виробничо-технологічні можливості, фінансово-економічні ресурси, кадровий та управлінський капітал, інноваційну спроможність і організаційну гнучкість. У сучасних умовах стратегічний потенціал перестає бути статичною характеристикою та набуває динамічного характеру, що потребує постійного розвитку, адаптації й цілеспрямованого управління. Від ефективності управління цим потенціалом залежить здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власну траєкторію розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що в умовах кризових явищ і високої турбулентності зовнішнього середовища традиційні підходи до стратегічного управління часто виявляються недостатньо ефективними. Це вимагає переосмислення ролі стратегічного потенціалу в системі менеджменту та переходу від адаптаційних моделей управління до проактивних, орієнтованих на довгострокові цілі та стійкий розвиток. У цьому контексті особливої ваги набуває розроблення цільових (TO-BE) моделей управління стратегічним потенціалом, здатних забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його внутрішніми можливостями.

Наукова проблема управління стратегічним потенціалом підприємства широко висвітлена в працях вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували питання стратегічного менеджменту, ресурсної теорії, конкурентних переваг і динамічних здібностей підприємства. Водночас значна частина наукових розробок має загальнотеоретичний характер і недостатньо враховує специфіку функціонування великих промислових підприємств у кризових умовах. Крім того, існує потреба в поглибленні прикладних досліджень, спрямованих на оцінювання стратегічного потенціалу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів його управління.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств металургійної галузі України, які функціонують в умовах тривалих структурних диспропорцій, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів, високої енергоємності виробництва та підвищених логістичних ризиків. У таких умовах управління стратегічним потенціалом стає не лише інструментом розвитку, а й засобом збереження стійкості та забезпечення безперервності діяльності. Саме тому обрання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як об'єкта дослідження є обґрунтованим і доцільним, оскільки підприємство поєднує значний виробничий потенціал, інтеграцію до глобальної корпорації та водночас стикається з характерними для галузі викликами.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, що охоплюють аналіз наукових підходів до трактування стратегічного потенціалу, дослідження його структури та ролі в системі стратегічного управління, оцінювання стану й ефективності

використання стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства, а також обґрунтування напрямів його подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії стратегічного менеджменту, системного та ресурсного підходів. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, порівняння, узагальнення, систематизацію, економіко-статистичні методи, а також інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-, PEST- і VRIO-аналіз. Застосування комплексу методів забезпечило обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні фінансові та статистичні дані підприємства, матеріали державної статистики, нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти та відкриті інформаційні ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних положень щодо управління стратегічним потенціалом підприємства та в розробленні цільової моделі його управління з урахуванням сучасних умов функціонування та викликів VUCA/BANI-середовища. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і розроблених заходів у діяльності промислових підприємств для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом і забезпечення їх довгострокового розвитку.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження й складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади

дослідження стратегічного потенціалу підприємства. У другому розділі здійснено аналіз управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст стратегічного потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, технологічними зрушеннями, глобалізаційними процесами та посиленням конкурентної боротьби, особливого значення набуває здатність підприємств не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати власні траєкторії довгострокового розвитку. У цьому контексті ключовим науковим і практичним поняттям постає стратегічний потенціал підприємства, який визначає межі можливого зростання, конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Поняття «потенціал» у загальноекономічному розумінні традиційно пов'язується з наявними можливостями, ресурсами та прихованими резервами, які можуть бути реалізовані за певних умов. Проте в стратегічному менеджменті потенціал підприємства розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як складна динамічна система, здатна до розвитку, трансформації та самовідтворення. Саме стратегічний вимір потенціалу дозволяє оцінювати не поточний стан підприємства, а його майбутні можливості щодо реалізації стратегічних цілей і досягнення конкурентних переваг.

Еволюція наукових підходів до розуміння стратегічного потенціалу підприємства тісно пов'язана з розвитком теорії стратегічного управління загалом. У класичних економічних концепціях акцент робився переважно на матеріально-речових чинниках виробництва, таких як земля, праця та капітал. У межах такого підходу потенціал підприємства фактично ототожнювався з обсягами залучених ресурсів та масштабами виробництва, що відповідало індустріальній моделі економічного розвитку.

Подальший розвиток управлінської науки, особливо в другій половині ХХ століття, зумовив перехід до більш складних і багатовимірних трактувань потенціалу. У працях представників стратегічного менеджменту, зокрема в межах концепції конкурентних стратегій, обґрунтованої Майкл Портер, було доведено, що успіх підприємства визначається не стільки абсолютною величиною ресурсів, скільки здатністю формувати унікальні конкурентні позиції в галузі. У цьому контексті потенціал починає розглядатися як джерело стратегічної поведінки підприємства, що забезпечує його відмінність від конкурентів.

Наступним етапом еволюції наукових підходів стало формування ресурсної теорії підприємства, відповідно до якої довгострокові конкурентні переваги ґрунтуються на наявності унікальних, цінних, важковідтворюваних і незамінних ресурсів. Представники цього напрямку, зокрема Джей Барні, наголошували, що стратегічний потенціал підприємства формується не лише за рахунок матеріальних активів, а й завдяки нематеріальним чинникам — знанням, організаційній культурі, управлінським компетенціям, репутації та здатності до інновацій. Таким чином, стратегічний потенціал почав трактуватися як сукупність внутрішніх можливостей, що дозволяють підприємству реалізовувати обрану стратегію ефективніше за конкурентів.

У сучасних дослідженнях стратегічний потенціал розглядається як інтегральна характеристика підприємства, що відображає рівень узгодженості між ресурсами, компетенціями, організаційною структурою та стратегічними цілями. Вітчизняні науковці дедалі частіше підкреслюють, що стратегічний потенціал має динамічний характер і формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, включаючи інституційне середовище, макроекономічні умови та галузеву специфіку [1; 2].

Узагальнюючи наукові підходи, стратегічний потенціал підприємства доцільно визначати як сукупність наявних і перспективних можливостей суб'єкта господарювання, що забезпечують досягнення його довгострокових стратегічних цілей шляхом ефективного використання та розвитку ресурсів,

компетенцій і організаційних здібностей у змінному конкурентному середовищі.

На відміну від операційного або виробничого потенціалу, стратегічний потенціал орієнтований на майбутнє і передбачає оцінювання не лише того, чим підприємство володіє на даний момент, а й того, чого воно здатне досягти в перспективі. У цьому сенсі стратегічний потенціал поєднує в собі як фактичний стан ресурсної бази, так і рівень управлінської спроможності щодо її трансформації відповідно до стратегічних викликів.

Важливою рисою стратегічного потенціалу є його системний характер. Він не зводиться до простої суми окремих ресурсів чи функціональних можливостей, а формується внаслідок їх взаємодії та синергії. Саме здатність підприємства поєднувати різні елементи потенціалу в єдину цілісну систему визначає ефективність стратегічного управління та рівень реалізації конкурентних переваг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства» у
працях вітчизняних і зарубіжних науковців**

Автор	Сутність визначення стратегічного потенціалу	Акцент наукового підходу
Ігор Ансофф [1]	Стратегічний потенціал трактується як сукупність внутрішніх можливостей організації, що визначають її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища та реалізовувати обрану стратегію розвитку	Адаптація до зовнішнього середовища, стратегічна гнучкість
Майкл Портер [2]	Потенціал підприємства пов'язується з наявністю ресурсів і можливостей, які дозволяють формувати стійкі конкурентні переваги в галузі	Конкурентні переваги, позиціонування
Джей Барні [3]	Стратегічний потенціал – це унікальна комбінація ресурсів і здібностей підприємства, які є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними	Ресурсна теорія, внутрішні компетенції
Пітер Друкер [4]	Потенціал підприємства визначається його здатністю перетворювати знання та управлінські рішення на довгострокову економічну цінність	Управлінські рішення, знання
Зоя Шершньова [6]	Стратегічний потенціал підприємства – це системна сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних	Системний підхід, стратегічні цілі

	цілей і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі	
Марія Саєнко [7]	Стратегічний потенціал розглядається як здатність підприємства формувати та реалізовувати стратегії розвитку на основі ефективного використання ресурсів	Стратегічна спроможність, розвиток
Раїса Фатхутдінова [8]	Потенціал підприємства визначається рівнем його конкурентоспроможності, інноваційності та здатності до стратегічного управління	Інновації, конкурентоспроможність
Кіндрацька Г. І. [5]	Стратегічний потенціал – це інтегральна характеристика можливостей підприємства, що формується під впливом ресурсних, організаційних і управлінських чинників	Інтегральний підхід

Примітка. Джерело: [1-8]

Проведений аналіз наукових підходів до визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства» свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії, що зумовлено багатовимірністю самого явища та різноманітням методологічних підходів у стратегічному менеджменті. Зарубіжні науковці переважно акцентують увагу на внутрішніх ресурсах і конкурентних перевагах підприємства, розглядаючи стратегічний потенціал як основу формування унікальних ринкових позицій та довгострокової конкурентоспроможності. Натомість вітчизняні дослідники схильні до системного та інтегрального підходу, в межах якого стратегічний потенціал розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсних, організаційних і управлінських можливостей, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку.

Узагальнення наведених підходів дозволяє дійти висновку, що стратегічний потенціал підприємства доцільно трактувати не лише як наявний ресурсний базис, а як динамічну управлінську категорію, що відображає здатність підприємства до стратегічного мислення, адаптації та розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Саме таке розуміння створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу управління стратегічним потенціалом підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Структура стратегічного потенціалу підприємства є багатовимірною та охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові. У науковій літературі існують різні підходи до структурування стратегічного потенціалу, однак більшість дослідників сходяться на думці, що його основу становлять ресурси, компетенції та управлінські можливості підприємства.

Виробничо-технологічна складова стратегічного потенціалу відображає рівень розвитку матеріально-технічної бази, технологій, виробничих потужностей і здатність підприємства до їх модернізації. У сучасних умовах ця складова дедалі більше пов'язується з цифровізацією, автоматизацією та впровадженням інноваційних технологічних рішень, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства.

Фінансово-економічна складова стратегічного потенціалу характеризує можливості підприємства щодо формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів. Фінансова стійкість, інвестиційна привабливість і доступ до джерел фінансування є критично важливими для реалізації довгострокових стратегій розвитку, особливо в капіталомістких галузях промисловості.

Кадровий та управлінський потенціал відіграє визначальну роль у формуванні стратегічних можливостей підприємства. Саме людський капітал, рівень професійної підготовки персоналу, управлінські компетенції керівників і здатність до стратегічного мислення забезпечують ефективну реалізацію стратегічних рішень. У цьому контексті стратегічний потенціал тісно пов'язаний з організаційною культурою, системою мотивації та механізмами розвитку персоналу [3].

Інноваційний потенціал відображає здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові продукти, процеси та управлінські рішення. Він є одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати нові джерела доданої вартості.

Важливо підкреслити, що структурні елементи стратегічного потенціалу перебувають у постійній взаємодії, а їх ефективність значною мірою залежить від рівня узгодженості зі стратегічними цілями підприємства. Саме ця узгодженість визначає можливість перетворення потенціалу на реальні конкурентні переваги (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структурні елементи стратегічного потенціалу підприємства

Примітка. Джерело: узагальнено на основі [1-8]

Запропонована схема відображає стратегічний потенціал підприємства як цілісну інтегровану систему, що формується на основі взаємодії ключових ресурсних та організаційно-управлінських складових. Центральне місце в моделі посідає стратегічний потенціал, який акумулює можливості підприємства щодо досягнення довгострокових цілей розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Виробничо-технологічний потенціал у структурі стратегічного потенціалу визначає технічні та технологічні можливості підприємства, рівень

модернізації основних фондів і здатність до технологічного оновлення. Саме він формує матеріальну основу реалізації стратегічних рішень і безпосередньо впливає на продуктивність та якість результатів діяльності.

Фінансово-економічний потенціал відображає спроможність підприємства акумулювати та ефективно використовувати фінансові ресурси для реалізації стратегічних програм і проєктів. Його рівень визначає інвестиційні можливості підприємства, фінансову стійкість і здатність витримувати зовнішні економічні шоки.

Кадровий та управлінський потенціал формує інтелектуальну й організаційну основу стратегічного розвитку. Саме через професійні компетенції персоналу, управлінські здібності керівників і якість системи прийняття рішень забезпечується трансформація ресурсів у реальні конкурентні переваги.

Інноваційний потенціал відіграє роль каталізатора стратегічного розвитку, оскільки забезпечує здатність підприємства генерувати нові ідеї, продукти та управлінські рішення, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Його наявність дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й формувати їх.

Інформаційно-аналітичний потенціал забезпечує якісну основу стратегічного планування та контролю, формуючи інформаційне підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації ця складова набуває особливого значення.

Таким чином, схема наочно демонструє, що стратегічний потенціал підприємства не є статичною величиною, а формується як результат системної взаємодії його структурних елементів, узгоджених зі стратегічними цілями розвитку. Саме така взаємодія створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній теорії та практиці менеджменту стратегічний потенціал розглядається як фундамент конкурентоспроможності підприємства. Він визначає здатність суб'єкта господарювання не лише утримувати свої позиції

на ринку, а й активно розвиватися, реагуючи на виклики зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною категорією, що охоплює економічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності. Стратегічний потенціал у цьому контексті виконує роль інтегратора, який поєднує різні елементи діяльності підприємства в єдину систему, орієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Підприємства з високим рівнем стратегічного потенціалу здатні не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й своєчасно виявляти нові можливості розвитку, інвестувати в перспективні напрями та формувати стійкі конкурентні позиції. В умовах нестабільності та кризових явищ, зокрема в економіці України, саме стратегічний потенціал визначає рівень адаптивності підприємства та його здатність до відновлення й трансформації.

Таким чином, стратегічний потенціал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки формує основу для розроблення та реалізації ефективних стратегій розвитку. Його оцінювання та цілеспрямоване управління є необхідною умовою довгострокового успіху підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

1.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства в системі менеджменту

У сучасній теорії та практиці менеджменту стратегічне управління дедалі більше розглядається не як сукупність формалізованих процедур планування, а як безперервний процес цілеспрямованого формування, розвитку та використання потенціалу підприємства відповідно до довгострокових орієнтирів його функціонування. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, структурних зрушень в економіці, загострення конкурентної боротьби та зростання ролі нематеріальних

чинників розвитку саме стратегічне управління потенціалом підприємства стає ключовим інструментом забезпечення його життєздатності та стійкої конкурентоспроможності.

На відміну від традиційних підходів до управління, орієнтованих переважно на поточну ефективність і досягнення короткострокових результатів, стратегічне управління потенціалом спрямоване на майбутнє. Воно передбачає не лише раціональне використання наявних ресурсів, а й активне формування нових можливостей розвитку, здатних забезпечити підприємству стратегічні переваги в довгостроковій перспективі. У цьому контексті стратегічний потенціал виступає не пасивною характеристикою підприємства, а повноцінним об'єктом управлінського впливу.

Розгляд стратегічного потенціалу як об'єкта управління зумовлює необхідність зміни традиційного бачення управлінських процесів. Якщо в межах класичного менеджменту об'єктом управління виступають окремі функції або ресурси, то стратегічне управління потенціалом передбачає комплексний, системний вплив на всю сукупність можливостей підприємства, що визначають його здатність до розвитку.

Стратегічний потенціал як об'єкт управління має низку специфічних характеристик. По-перше, він є багатокomпонентним і охоплює матеріальні, фінансові, кадрові, інноваційні та інформаційні складові. По-друге, стратегічний потенціал має динамічний характер, оскільки змінюється під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх чинників. По-третє, його розвиток неможливий без цілеспрямованого управлінського впливу, що забезпечує узгодженість між наявними можливостями та стратегічними цілями підприємства.

У цьому контексті стратегічне управління потенціалом можна розглядати як процес формування та підтримання оптимальної конфігурації ресурсів і компетенцій підприємства, яка відповідає обраній стратегії розвитку та умовам функціонування зовнішнього середовища. Такий підхід ґрунтується

на ідеї активної ролі менеджменту у створенні майбутнього підприємства, а не лише в адаптації до наявних умов.

Важливим аспектом управління стратегічним потенціалом є його інтеграція в загальну систему менеджменту підприємства. Стратегічний потенціал не може розглядатися ізольовано від операційної діяльності, фінансового управління чи управління персоналом. Навпаки, він є об'єднувальною ланкою, що забезпечує стратегічну спрямованість усіх управлінських рішень і процесів. Саме тому ефективне стратегічне управління потенціалом потребує високого рівня координації між різними функціональними підсистемами менеджменту.

Стратегічний потенціал і стратегія розвитку підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, який має двосторонній характер. З одного боку, наявний стратегічний потенціал визначає можливі напрями та масштаби стратегічного розвитку підприємства. З іншого боку, обрана стратегія впливає на структуру та динаміку розвитку стратегічного потенціалу, визначаючи пріоритети його формування та використання.

У межах стратегічного менеджменту стратегія розвитку підприємства розглядається як система довгострокових цілей і рішень, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Водночас жодна стратегія не може бути реалізована без відповідного потенціалу. Невідповідність між стратегічними цілями та можливостями підприємства неминуче призводить до стратегічних ризиків, втрати конкурентних позицій або неефективного використання ресурсів.

Класичні підходи до стратегічного управління, зокрема концепції, розроблені Ігор Ансофф, підкреслюють необхідність узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний потенціал виступає своєрідним «містком» між внутрішнім станом підприємства та його стратегічними амбіціями. Саме аналіз стратегічного потенціалу дозволяє обґрунтувати реалістичність стратегічних цілей і визначити шляхи їх досягнення.

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція стратегічної відповідності, відповідно до якої ефективність стратегії залежить від рівня відповідності між потенціалом підприємства та обраними стратегічними пріоритетами. Наприклад, стратегія інноваційного розвитку потребує високого рівня інноваційного та кадрового потенціалу, тоді як стратегія лідерства за витратами ґрунтується передусім на виробничо-технологічних і фінансових можливостях підприємства.

Таким чином, стратегічний потенціал не лише обмежує або розширює стратегічний вибір підприємства, а й визначає траєкторію його розвитку в довгостроковій перспективі. Управління цим потенціалом дозволяє підприємству активно формувати власну стратегію, а не лише реагувати на зовнішні виклики.

Сучасна теорія стратегічного управління пропонує широкий спектр концепцій і моделей, які по-різному інтерпретують роль стратегічного потенціалу в забезпеченні розвитку підприємства. Однією з найбільш впливових є концепція конкурентних стратегій, запропонована Майкл Портер. У межах цього підходу стратегічний потенціал розглядається як основа формування конкурентних переваг, що дозволяють підприємству займати вигідні позиції в галузі. Управління потенціалом у цьому випадку спрямоване на посилення тих складових, які забезпечують лідерство за витратами, диференціацію або фокусування.

Іншим важливим напрямом є ресурсна концепція стратегічного управління, відповідно до якої джерелом довгострокових конкурентних переваг є унікальні ресурси та компетенції підприємства. Представники цього підходу, зокрема Джей Барні, наголошують на необхідності ідентифікації та розвитку тих елементів стратегічного потенціалу, які мають цінність, рідкість, складність відтворення та незамінність. У межах ресурсної концепції стратегічне управління потенціалом набуває характеру цілеспрямованого інвестування в розвиток ключових компетенцій підприємства.

Подальший розвиток стратегічної теорії пов'язаний із формуванням концепції динамічних здібностей, яка акцентує увагу на здатності підприємства трансформувати свій стратегічний потенціал у відповідь на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті управління потенціалом розглядається як безперервний процес навчання, адаптації та інновацій, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Вагомий внесок у розвиток сучасних моделей стратегічного управління зробив Пітер Друкер, який підкреслював роль управлінських рішень і знань як ключових чинників формування стратегічного потенціалу. Згідно з його підходом, стратегічне управління полягає не стільки в прогнозуванні майбутнього, скільки у створенні організаційних умов для його формування. Такий підхід надає особливого значення людському капіталу та управлінській культурі як основним складовим стратегічного потенціалу.

У вітчизняній науковій школі стратегічне управління потенціалом підприємства розглядається переважно з позицій системного та комплексного підходів. Українські дослідники наголошують на необхідності врахування галузевих, інституційних і макроекономічних чинників, що впливають на формування та використання стратегічного потенціалу підприємств в умовах трансформаційної економіки [6; 13]. У цьому контексті стратегічне управління потенціалом виступає інструментом не лише підвищення конкурентоспроможності окремого підприємства, а й забезпечення його адаптації до національних і глобальних викликів.

Узагальнюючи сучасні концепції та моделі, можна стверджувати, що стратегічне управління потенціалом підприємства є складним багаторівневим процесом, який поєднує аналіз, планування, реалізацію та контроль розвитку ключових можливостей підприємства. Його ефективність визначається здатністю менеджменту інтегрувати різні теоретичні підходи з урахуванням специфіки конкретного підприємства та умов його функціонування.

Таким чином, стратегічне управління потенціалом підприємства в системі менеджменту виступає основою формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку. Розгляд стратегічного потенціалу як об'єкта управління, усвідомлення його взаємозв'язку зі стратегією розвитку та використання сучасних концепцій і моделей стратегічного менеджменту створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу та обґрунтування напрямів удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є одним із ключових етапів стратегічного управління, оскільки саме результати такої оцінки формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку, визначення стратегічних пріоритетів та обґрунтування напрямів удосконалення діяльності. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються нестабільністю ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції та зростанням ролі нематеріальних активів, проблема адекватної оцінки стратегічного потенціалу набуває особливої актуальності.

Стратегічний потенціал, на відміну від поточного або операційного, має складну багатовимірну природу. Він охоплює як кількісно вимірювані ресурси, так і якісні характеристики, пов'язані з управлінськими компетенціями, організаційною культурою, інноваційною спроможністю та здатністю підприємства до адаптації. Саме тому в науковій літературі сформувався широкий спектр методичних підходів до його оцінювання, що відрізняються за інструментарієм, рівнем формалізації та глибиною аналітичного опрацювання.

Кількісні методи оцінювання стратегічного потенціалу ґрунтуються на використанні системи показників, що характеризують ресурсні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та інші вимірювані складові діяльності підприємства. Перевагою таких методів є їх відносна об'єктивність, можливість порівняння результатів у динаміці та між підприємствами, а також придатність для формалізованого аналізу.

У межах кількісного підходу стратегічний потенціал часто оцінюється через систему фінансових коефіцієнтів, показників ефективності використання ресурсів, продуктивності праці, інвестиційної активності та інноваційної результативності. Такі показники дозволяють визначити реальний економічний базис стратегічного розвитку підприємства, проте вони не завжди здатні повною мірою відобразити його перспективні можливості.

На відміну від кількісних, якісні методи оцінювання стратегічного потенціалу орієнтовані на аналіз нематеріальних і важковимірюваних характеристик, таких як рівень управлінських компетенцій, організаційна культура, якість стратегічного мислення, здатність до інновацій і навчання. Ці методи часто ґрунтуються на експертних оцінках, анкетуванні, інтерв'ю та порівняльному аналізі.

Якісний підхід дозволяє глибше зрозуміти внутрішню логіку розвитку підприємства, виявити приховані резерви стратегічного потенціалу та оцінити його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Разом із тим суб'єктивність експертних оцінок і складність стандартизації результатів обмежують можливості широкого використання виключно якісних методів у практиці стратегічного управління.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше підкреслюється доцільність поєднання кількісних і якісних методів оцінювання стратегічного потенціалу. Такий синтез дозволяє забезпечити комплексний підхід до аналізу, поєднавши об'єктивність кількісних показників із глибиною якісної інтерпретації результатів [21; 22].

Інтегральний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу передбачає формування узагальнюючого показника, який відображає сукупний рівень стратегічних можливостей підприємства. Такий показник, як правило, розраховується на основі системи часткових індикаторів, що характеризують окремі складові потенціалу, з подальшим їх агрегуванням з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Перевагою інтегрального підходу є можливість отримання цілісної оцінки стратегічного потенціалу та спрощення процесу порівняння результатів між різними підприємствами або в динаміці. Разом із тим вибір показників, визначення їх вагомості та метод агрегування суттєво впливають на кінцевий результат, що вимагає обґрунтованого методичного підходу та глибокого розуміння специфіки досліджуваного підприємства.

Ресурсно-функціональний підхід ґрунтується на ідеї оцінювання стратегічного потенціалу через аналіз окремих ресурсів і функцій підприємства, що забезпечують реалізацію його стратегічних цілей. У межах цього підходу стратегічний потенціал розглядається як сукупність взаємопов'язаних ресурсних і функціональних можливостей, ефективність яких визначається рівнем їх узгодженості та здатністю до створення синергійного ефекту.

Ресурсно-функціональний підхід тісно пов'язаний із ресурсною теорією підприємства, розробленою, зокрема, Джей Барні, відповідно до якої довгострокові конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів і компетенцій. У цьому контексті оцінювання стратегічного потенціалу передбачає ідентифікацію ключових ресурсів і функцій, які мають стратегічне значення, а також аналіз їх здатності забезпечувати реалізацію обраної стратегії розвитку.

Поєднання інтегрального та ресурсно-функціонального підходів дозволяє досягти балансу між узагальненням результатів оцінювання та збереженням аналітичної глибини. Такий підхід є особливо доцільним для

великих промислових підприємств, діяльність яких характеризується складною структурою ресурсів і багатофункціональністю.

Важливе місце в методичному інструментарії оцінювання стратегічного потенціалу займають аналітичні моделі, спрямовані на дослідження взаємозв'язку внутрішніх можливостей підприємства із зовнішнім середовищем. Серед них особливу роль відіграють SWOT-, PEST- та VRIO-аналіз, які широко застосовуються в практиці стратегічного менеджменту.

SWOT-аналіз є одним із найбільш універсальних інструментів стратегічної діагностики, що дозволяє одночасно оцінити сильні та слабкі сторони стратегічного потенціалу підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. У контексті оцінювання стратегічного потенціалу SWOT-аналіз виконує інтегративну функцію, поєднуючи результати кількісних і якісних методів та створюючи основу для формування стратегічних альтернатив.

PEST-аналіз орієнтований на дослідження макросередовища підприємства та дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на формування та реалізацію стратегічного потенціалу. Використання PEST-аналізу дає змогу виявити зовнішні обмеження й можливості розвитку потенціалу, що особливо важливо для підприємств, діяльність яких залежить від державного регулювання та глобальних економічних тенденцій.

VRIO-аналіз є інструментом внутрішньої діагностики стратегічного потенціалу та ґрунтується на оцінюванні ресурсів і компетенцій підприємства за критеріями цінності, рідкості, складності відтворення та організаційної підтримки. Застосування VRIO-аналізу дозволяє ідентифікувати ті елементи стратегічного потенціалу, які можуть стати джерелом стійких конкурентних переваг, і, відповідно, визначити пріоритети їх розвитку [19].

Комплексне використання SWOT-, PEST- та VRIO-аналізу забезпечує багатовимірний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Така комбінація дозволяє не лише оцінити поточний рівень стратегічних

можливостей, а й спрогнозувати напрями їх розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх обмежень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Метод / підхід	Сутність методу	Основні переваги	Обмеження застосування	Доцільність використання	Джерело
Кількісні методи [33]	Оцінювання стратегічного потенціалу на основі системи фінансово-економічних, виробничих та інвестиційних показників	Високий рівень формалізації, можливість динамічного та міжфірмового порівняння	Обмежене відображення нематеріальних складових потенціалу	Доцільні для оцінки ресурсної бази та економічних можливостей	
Якісні методи [34]	Аналіз управлінських, організаційних та інноваційних характеристик на основі експертних оцінок	Глибоке розкриття нематеріальних аспектів стратегічного потенціалу	Суб'єктивність оцінок, складність стандартизації результатів	Ефективні для оцінки управлінського та інноваційного потенціалу	
Інтегральний підхід [29]	Формування узагальненого показника стратегічного потенціалу на основі агрегування часткових індикаторів	Цілісне уявлення про рівень стратегічного потенціалу	Вплив вибору вагових коефіцієнтів на результат	Доцільний для стратегічного порівняння підприємств	
Ресурсно-функціональний підхід [27]	Оцінювання стратегічного потенціалу через аналіз ресурсів і функцій, що забезпечують реалізацію стратегії	Орієнтація на внутрішні джерела конкурентних переваг	Висока трудомісткість та потреба в деталізованих даних	Доцільний для стратегічного аналізу великих підприємств	
SWOT-аналіз [25]	Систематизація сильних і слабких сторін потенціалу та можливостей і	Простота застосування, інтегративний характер	Високий рівень узагальнення, залежність від якості	Використовується для формування стратегічних альтернатив	

	загроз середовища		вхідних даних		
PEST-аналіз [26]	Оцінка впливу макроекономічних чинників на формування стратегічного потенціалу	Виявлення зовнішніх обмежень і можливостей розвитку	Не враховує внутрішні ресурси підприємства	Доцільний на початкових етапах стратегічного аналізу	
VRIO-аналіз [27]	Аналіз ресурсів і компетенцій за критеріями цінності, рідкісності, імітованості та організаційної підтримки	Виявлення джерел стійких конкурентних переваг	Орієнтація лише на внутрішнє середовище	Доцільний для стратегічного позиціонування	

Примітка. Джерело: [27-33]

Порівняльний аналіз методів оцінювання стратегічного потенціалу підприємства свідчить про відсутність універсального інструменту, здатного повною мірою охопити всі аспекти цієї складної управлінської категорії. Кожен із розглянутих методів має власну аналітичну цінність, обумовлену специфікою досліджуваних складових стратегічного потенціалу та цілями оцінювання.

Кількісні методи забезпечують об'єктивну оцінку ресурсного й фінансово-економічного підґрунтя стратегічного розвитку, однак не дозволяють адекватно врахувати нематеріальні чинники, що дедалі більше визначають конкурентоспроможність сучасних підприємств. Якісні методи, навпаки, розкривають управлінські та інноваційні можливості підприємства, але потребують поєднання з формалізованими індикаторами для підвищення достовірності результатів.

Інтегральний підхід створює передумови для комплексної оцінки стратегічного потенціалу, проте вимагає методично обґрунтованого добору показників і вагових коефіцієнтів. Ресурсно-функціональний підхід дозволяє глибоко дослідити внутрішні джерела стратегічних переваг, що робить його

особливо доцільним для великих промислових підприємств із розгалуженою структурою ресурсів.

SWOT-, PEST- та VRIO-аналізи виконують допоміжну, але стратегічно важливу роль, забезпечуючи системне поєднання результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу. Їх комплексне застосування дозволяє не лише оцінити поточний рівень стратегічного потенціалу, а й обґрунтувати напрями його розвитку з урахуванням умов функціонування підприємства.

Отже, найбільш обґрунтованим підходом до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є комплексне використання кількісних і якісних методів у поєднанні з інтегральними та аналітичними моделями, що створює надійну інформаційно-аналітичну основу для стратегічного управління та прийняття ефективних управлінських рішень.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства мають комплексний і багаторівневий характер. Вибір конкретного інструментарію залежить від цілей дослідження, специфіки підприємства та умов його функціонування. Поєднання кількісних і якісних методів, інтегральних і ресурсно-функціональних підходів, а також використання сучасних аналітичних моделей створює методологічне підґрунтя для обґрунтованого стратегічного управління потенціалом підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

Проведене у Розділі 1 дослідження теоретико-методологічних засад управління стратегічним потенціалом підприємства дозволяє сформулювати цілісне наукове уявлення про зміст, структуру та роль цієї категорії в сучасній системі менеджменту. Узагальнення наукових підходів, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, підтверджує, що стратегічний потенціал є однією з ключових категорій стратегічного управління, яка

визначає довгострокові можливості розвитку підприємства, межі його конкурентоспроможності та здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У ході аналізу сутності та змісту стратегічного потенціалу встановлено, що його сучасне трактування суттєво відрізняється від класичних ресурсно-орієнтованих підходів. Якщо на ранніх етапах розвитку економічної теорії потенціал підприємства ототожнювався переважно з обсягом матеріальних ресурсів і виробничих потужностей, то в сучасному стратегічному менеджменті він розглядається як динамічна, багатовимірна та інтегрована система можливостей. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише наявний стан підприємства, а й його перспективну здатність формувати та реалізовувати стратегії розвитку в умовах зростаючої складності та невизначеності.

Еволюція наукових підходів до розуміння стратегічного потенціалу свідчить про поступовий перехід від статичних до динамічних моделей аналізу. Значний вплив на формування сучасного бачення цієї категорії мали концепції конкурентних стратегій, ресурсна теорія підприємства та теорія динамічних здібностей. У межах цих підходів стратегічний потенціал розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як здатність підприємства поєднувати їх унікальним чином, трансформувати відповідно до змін середовища та забезпечувати довгострокову стратегічну стійкість. Таким чином, стратегічний потенціал набуває управлінського змісту й стає безпосереднім об'єктом стратегічного впливу.

Важливим результатом теоретичного аналізу є усвідомлення системного характеру стратегічного потенціалу. Він формується не шляхом механічного додавання окремих ресурсів чи функціональних можливостей, а внаслідок їхньої взаємодії, узгодженості та синергії. Саме рівень цієї узгодженості визначає здатність підприємства перетворювати наявні ресурси на реальні конкурентні переваги. Відтак стратегічний потенціал доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує виробничо-технологічні, фінансово-

економічні, кадрово-управлінські, інноваційні та інформаційно-аналітичні складові.

Розкриття структури стратегічного потенціалу дозволило встановити, що жодна з його складових не може бути ефективною ізолювано. Виробничо-технологічний потенціал створює матеріальну основу діяльності підприємства, проте без належного фінансового забезпечення, управлінських компетенцій та інноваційної спрямованості він не здатен забезпечити довгостроковий розвиток. Аналогічно, кадровий та управлінський потенціал відіграє ключову роль у формуванні стратегічних рішень, однак його ефективність залежить від доступу до ресурсів і якості організаційної підтримки. Така взаємозалежність складових підкреслює необхідність комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом підприємства.

Особливу увагу в Розділі 1 приділено ролі стратегічного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що саме стратегічний потенціал формує основу для розроблення та реалізації конкурентних стратегій, визначає здатність підприємства утримувати й посилювати свої позиції на ринку, а також забезпечує його стійкість у кризових умовах. В умовах економічної нестабільності, зростання турбулентності зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби значення стратегічного потенціалу істотно зростає, оскільки він стає чинником не лише розвитку, а й виживання підприємства.

Аналіз стратегічного управління потенціалом у системі менеджменту дозволив дійти висновку, що стратегічний потенціал не є пасивною характеристикою підприємства, а потребує цілеспрямованого управлінського впливу. Розгляд стратегічного потенціалу як об'єкта управління змінює традиційні уявлення про стратегічний менеджмент, зміщуючи акцент із формального планування на процеси формування, розвитку та трансформації внутрішніх можливостей підприємства. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління, які наголошують на ролі менеджменту

у створенні майбутнього підприємства, а не лише в адаптації до зовнішніх умов.

Встановлено, що стратегічний потенціал і стратегія розвитку підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, який має взаємообумовлюючий характер. З одного боку, наявний рівень стратегічного потенціалу визначає реалістичність стратегічних цілей і можливі напрями розвитку. З іншого боку, обрана стратегія впливає на структуру та динаміку розвитку потенціалу, визначаючи пріоритети інвестування та управлінського впливу. Порушення цієї відповідності призводить до стратегічних ризиків, неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Узагальнення сучасних концепцій і моделей стратегічного управління засвідчило, що найбільш ефективним є поєднання різних теоретичних підходів із урахуванням специфіки конкретного підприємства та умов його функціонування. Ресурсна концепція, теорія динамічних здібностей, системний і інтегральний підходи взаємно доповнюють один одного, створюючи методологічну основу для комплексного управління стратегічним потенціалом. Це особливо актуально для великих промислових підприємств, діяльність яких характеризується складною структурою ресурсів і високим рівнем залежності від зовнішніх чинників.

Значущим результатом Розділу 1 є систематизація методичних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що жоден із наявних методів не може бути універсальним, оскільки стратегічний потенціал має багатовимірну природу та включає як кількісно вимірювані, так і якісні характеристики. Кількісні методи дозволяють оцінити ресурсний і фінансово-економічний базис розвитку, тоді як якісні методи розкривають управлінські, організаційні та інноваційні аспекти потенціалу.

Інтегральні та ресурсно-функціональні підходи створюють можливість поєднання глибини аналітичного дослідження з узагальненням результатів оцінювання. Водночас використання аналітичних моделей SWOT, PEST і VRIO забезпечує системний зв'язок між внутрішніми можливостями

підприємства та умовами його зовнішнього середовища. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє не лише оцінити поточний рівень стратегічного потенціалу, а й обґрунтувати напрями його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика та стратегічні орієнтири розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У процесі дослідження управління стратегічним потенціалом підприємства особливого значення набуває комплексний аналіз його організаційно-економічних характеристик, галузевої позиції та стратегічних орієнтирів розвитку. Саме поєднання цих елементів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити глибинні передумови формування та реалізації його стратегічного потенціалу. У цьому контексті показовим є дослідження діяльності АрселорМіттал Кривий Ріг», яке є одним із ключових промислових активів металургійної галузі України та складовою глобальної корпорації ArcelorMittal.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством України з повним виробничим циклом, що охоплює видобуток залізорудної сировини, агломераційне, доменне, сталеплавильне та прокатне виробництво. Така структура зумовлює високу складність організаційної системи підприємства та значний масштаб його стратегічного потенціалу. Інтеграція підприємства до складу міжнародної корпорації ArcelorMittal суттєво вплинула на трансформацію його управлінських підходів, корпоративної культури та стратегічних пріоритетів розвитку.

Організаційна структура підприємства сформована за принципами дивізіонального управління з чітким розподілом функцій між виробничими, допоміжними та управлінськими підрозділами. Такий підхід забезпечує можливість централізованого стратегічного управління при збереженні операційної автономії окремих виробничих ланок. Водночас він потребує

високого рівня координації та ефективної системи внутрішніх комунікацій, що безпосередньо впливає на реалізацію стратегічного потенціалу підприємства.

З економічної точки зору ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується значними обсягами виробництва сталі та металопродукції, високою капіталомісткістю та залежністю від кон'юнктури світових ринків. Фінансові результати діяльності підприємства суттєво коливаються залежно від цін на металургійну продукцію, вартості енергоресурсів і логістичних витрат, що створює додаткові виклики для стратегічного управління. Водночас належність до глобальної корпорації забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів, сучасних технологій і управлінських практик, що посилює стратегічний потенціал підприємства [39].

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є його соціально-економічна роль у регіоні. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших роботодавців у Криворізькому промисловому регіоні, формуючи значну частину доходів місцевих бюджетів і впливаючи на соціально-економічний розвиток території. Цей аспект зумовлює підвищену відповідальність підприємства за реалізацію соціально орієнтованої корпоративної політики та сталого розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022р.	2023р.	2024р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації, млн грн	43818,4	41848,6	64591,4
Чистий фінансовий результат (прибуток “+” / збиток “-”), млн грн	– 48339,0	– 12196,1	–8620,3
Активи (усього), млн грн	52682,7	47031,7	51725,6
Зобов'язання (усього), млн грн	18423,4	24616,3	36931,4
Оціночний власний капітал* (Активи – Зобов'язання), млн грн	34259,2	22415,3	14794,2

Кількість працівників, осіб	17221	15065	13273
-----------------------------	-------	-------	-------

Примітка. Джерело: [39-41]

Динаміка доходу є нерівномірною. У 2023 р. чистий дохід знизився відносно 2022 р. (43,82 → 41,85 млрд грн), що узгоджується з логікою воєнних обмежень, логістики та ринкової кон'юнктури. У 2024 р. зафіксовано різке зростання виручки до 64,59 млрд грн, що може відображати поєднання цінових факторів, зміни структури реалізації, відновлення окремих ланцюгів постачання/експорту та ефект бази порівняння (низький 2023 рік).

Збитковість зберігається, але масштаби збитку скорочуються. Чистий збиток у 2022 р. був піковим (–48,34 млрд грн), у 2023 р. — суттєво меншим (–12,20 млрд грн), у 2024 р. — ще меншим (–8,62 млрд грн). Така траєкторія свідчить про часткове відновлення операційної стійкості та/або зменшення разових негативних факторів, однак фінансовий результат і надалі потребує управлінських рішень щодо витрат, енергоємності, логістики, структури боргу та інвестпрограм.

Фінансова стійкість у 2024 р. виглядає напруженішою через зростання зобов'язань. Загальні зобов'язання зросли з 24,62 млрд грн у 2023 р. до 36,93 млрд грн у 2024 р., тоді як активи не зросли пропорційно (51,73 млрд грн у 2024 р. проти 47,03 млрд грн у 2023 р.). Відповідно, оціночний власний капітал скоротився (22,42 → 14,79 млрд грн), що означає посилення залежності від позикового/залученого фінансування та підвищення чутливості до відсоткових ставок, валютних ризиків і коливань грошових потоків.

Кадровий потенціал скорочується. Кількість працівників зменшилася з 17 221 (2022) до 13 273 (2024).

Металургійна галузь традиційно відіграє стратегічну роль в економіці України, формуючи значну частку промислового виробництва та експорту. У цій галузі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає провідні позиції за обсягами виробництва сталі, прокату та залізорудної продукції, що дозволяє розглядати його як системоутворююче підприємство галузі.

Позиціонування підприємства в галузі визначається не лише масштабами виробництва, а й рівнем технологічного розвитку, інтегрованістю у глобальні ланцюги створення вартості та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У порівнянні з іншими українськими металургійними підприємствами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має відносну перевагу завдяки доступу до міжнародних стандартів управління, екологічних технологій та інвестиційних ресурсів, що формує додаткові можливості для розвитку його стратегічного потенціалу.

Водночас підприємство функціонує в умовах структурних проблем галузі, пов'язаних із високою енергоємністю виробництва, зношеністю основних фондів, екологічними обмеженнями та логістичними викликами, які особливо загострилися в умовах воєнних дій і трансформації транспортних коридорів. Ці чинники обмежують реалізацію стратегічного потенціалу та потребують адаптації стратегічних орієнтирів розвитку до нових реалій [40].

Значення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для металургійної галузі України полягає також у його ролі як провідника сучасних управлінських і технологічних рішень. Практики корпоративного управління, системи охорони праці, екологічного менеджменту та соціальної відповідальності, запроваджені на підприємстві, поступово стають орієнтиром для інших учасників галузі. У цьому сенсі стратегічний потенціал підприємства виходить за межі суто економічних показників і набуває системного значення для розвитку всієї галузі.

Стратегія розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується в контексті загальнокорпоративної стратегії ArcelorMittal та водночас адаптується до специфіки українського ринку й регіональних умов функціонування. Така подвійна орієнтація зумовлює складність стратегічного управління потенціалом підприємства, оскільки потребує узгодження глобальних корпоративних пріоритетів із локальними викликами та можливостями.

Ключовими стратегічними орієнтирами розвитку підприємства є підвищення ефективності виробництва, модернізація технологічної бази, зниження екологічного навантаження та забезпечення стійкості бізнес-моделі в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація цих орієнтирів потребує значних інвестицій і системного розвитку стратегічного потенціалу, зокрема виробничо-технологічного, фінансового та кадрового.

Корпоративна політика підприємства значною мірою ґрунтується на принципах сталого розвитку, що відповідає міжнародним стандартам корпоративної соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється питанням охорони праці, екологічної безпеки, розвитку людського капіталу та взаємодії з місцевими громадами. Такий підхід сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства та підвищує його стратегічний потенціал у довгостроковій перспективі [41].

Важливим елементом стратегії розвитку є інноваційна спрямованість управлінських рішень. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступово впроваджує сучасні цифрові інструменти управління, системи моніторингу виробничих процесів і підходи до оптимізації витрат, що дозволяє підвищити прозорість управління та ефективність використання ресурсів. У цьому контексті стратегічний потенціал підприємства розглядається як динамічна система, здатна до трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, загальна характеристика та стратегічні орієнтири розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать про наявність значного стратегічного потенціалу, сформованого на основі масштабної виробничої бази, інтеграції в глобальну корпорацію та впровадження сучасних управлінських практик. Водночас реалізація цього потенціалу відбувається в умовах суттєвих галузевих і макроекономічних викликів, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

2.2. Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства формується як результат складної взаємодії його ресурсних, організаційних та управлінських можливостей, які в сукупності визначають здатність суб'єкта господарювання до довгострокового розвитку та збереження конкурентних позицій у мінливому зовнішньому середовищі. Для великого промислового підприємства з повним виробничим циклом, яким є АрселорМіттал Кривий Ріг, аналіз складових стратегічного потенціалу набуває особливої значущості, оскільки саме внутрішні можливості визначають межі адаптації до галузевих і макроекономічних викликів.

У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз ключових складових стратегічного потенціалу підприємства — виробничо-технологічної, фінансово-економічної, кадрово-управлінської та інноваційно-інвестиційної — з урахуванням особливостей функціонування підприємства в умовах трансформації металургійної галузі України.

Виробничо-технологічний потенціал є базовою складовою стратегічного потенціалу металургійного підприємства, оскільки саме він визначає можливості випуску конкурентоспроможної продукції, рівень ефективності використання ресурсів і здатність до технологічного оновлення. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ця складова має системоутворюючий характер, адже підприємство здійснює повний виробничий цикл — від видобутку та підготовки сировини до випуску готового металопрокату.

Матеріально-технічна база підприємства сформована на основі значних виробничих потужностей, що історично розвивалися в межах Криворізького промислового регіону. Водночас тривалий період експлуатації частини основних фондів зумовлює проблему фізичного та морального зносу обладнання, що обмежує реалізацію стратегічного потенціалу в частині енергоефективності та екологічної безпеки. Інтеграція підприємства до складу глобальної корпорації ArcelorMittal створила передумови для поетапної

модернізації технологічних процесів, проте темпи такого оновлення значною мірою залежать від загальноекономічної ситуації та інвестиційних можливостей.

Особливістю виробничо-технологічного потенціалу підприємства є його висока капіталомісткість та енергоємність. Це зумовлює значну залежність ефективності виробництва від вартості енергоресурсів, логістичних витрат і стабільності інфраструктурного забезпечення. В умовах воєнних дій та порушення традиційних логістичних ланцюгів ці фактори стали суттєвими обмеженнями для повного використання виробничих потужностей, що, у свою чергу, позначається на стратегічній стійкості підприємства [50].

Водночас виробничо-технологічний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується значною гнучкістю, що проявляється у здатності підприємства адаптувати виробничі програми до змін попиту та ресурсних обмежень. Саме ця гнучкість дозволила підприємству зберегти базові виробничі процеси та поступово відновлювати обсяги випуску продукції, що є важливою передумовою реалізації його стратегічного потенціалу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Фінансово-економічний потенціал відображає спроможність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, акумулювати ресурси для розвитку та витримувати вплив зовнішніх економічних шоків. Аналіз фінансових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки свідчить про складний, але поступово стабілізуючий характер фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Збитковість діяльності упродовж аналізованого періоду є наслідком поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема падіння виробничих обсягів, зростання собівартості продукції та обмеженого доступу до традиційних ринків збуту. Водночас позитивною тенденцією є скорочення масштабів збитків у 2023–2024 роках, що свідчить про поступове відновлення фінансової керованості та підвищення адаптивності підприємства до нових умов функціонування.

Зростання зобов'язань при одночасному скороченні власного капіталу свідчить про підвищення фінансових ризиків і залежність від зовнішніх джерел фінансування. Проте належність підприємства до міжнародної корпорації забезпечує доступ до внутрішньокорпоративних фінансових ресурсів і механізмів підтримки, що значно підсилює його стратегічний фінансово-економічний потенціал у порівнянні з іншими вітчизняними металургійними підприємствами [51].

Фінансово-економічний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також проявляється у здатності підприємства виконувати податкові зобов'язання та підтримувати соціальні програми навіть у періоди фінансової нестабільності. Це свідчить про відносно високий рівень фінансової дисципліни та стратегічної відповідальності, що позитивно впливає на репутаційний капітал підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

Кадровий та управлінський потенціал є одним із ключових нематеріальних елементів стратегічного потенціалу підприємства, який визначає здатність до ефективної реалізації стратегічних рішень і трансформаційних змін. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ця складова має особливе значення з огляду на масштаб підприємства, складність виробничих процесів і підвищені вимоги до безпеки праці.

Скорочення чисельності персоналу у 2022–2024 роках є об'єктивною реакцією підприємства на зменшення виробничого навантаження та оптимізацію витрат. Водночас це створює ризики втрати кваліфікованих кадрів і зниження накопиченого людського капіталу, що може негативно позначитися на стратегічному потенціалі в довгостроковій перспективі. У цьому контексті особливої актуальності набуває політика збереження ключових компетенцій та розвитку управлінського персоналу.

Управлінський потенціал підприємства формується на основі поєднання міжнародних стандартів корпоративного управління та локального управлінського досвіду. Інтеграція до глобальної структури ArcelorMittal

забезпечує доступ до сучасних управлінських практик, систем внутрішнього контролю та стратегічного планування, що суттєво підвищує якість управлінських рішень. Такий підхід дозволяє розглядати управлінський потенціал підприємства як один із ключових чинників його стратегічної стійкості [52].

Важливою складовою кадрового потенціалу є система охорони праці та корпоративної безпеки, яка для металургійного підприємства має критичне значення. Інвестиції в безпеку праці та розвиток культури відповідального виробництва сприяють зниженню виробничих ризиків і підвищують довіру персоналу до управлінських рішень, що позитивно впливає на реалізацію стратегічного потенціалу.

Інноваційний та інвестиційний потенціал визначає здатність підприємства до оновлення технологій, впровадження сучасних управлінських рішень і формування нових джерел конкурентних переваг. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ця складова стратегічного потенціалу має особливе значення в контексті необхідності екологічної модернізації та підвищення енергоефективності виробництва.

Інноваційна діяльність підприємства реалізується переважно в межах загальнокорпоративних програм ArcelorMittal, спрямованих на зниження викидів, оптимізацію виробничих процесів і цифровізацію управління. Впровадження сучасних систем моніторингу та аналізу виробничих показників дозволяє підвищити прозорість управління та ефективність використання ресурсів, що є важливою складовою стратегічного потенціалу підприємства [53].

Інвестиційний потенціал підприємства обмежується загальноекономічною нестабільністю та високими ризиками довгострокових капіталовкладень в умовах воєнних дій. Проте стратегічна підтримка з боку материнської корпорації створює можливості для реалізації критично важливих інвестиційних проєктів, зокрема у сфері екологічної модернізації та підвищення безпеки виробництва. Це дозволяє розглядати інноваційно-

інвестиційний потенціал підприємства як фактор стратегічної адаптації, а не лише джерело зростання.

Тому, здійснимо оцінку вартості потенціалу підприємства та рівня його використання в динаміці (табл. 2.2, 2.3). Це дозволить визначити проблемні зони господарювання, які суттєво впливають на покращення (погіршення) якісних показників діяльності підприємства, та обґрунтувати управлінські рішення й механізм їх упровадження.

Таблиця 2.2

Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2 022р.	2 023р.	2 024р.
1.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	18996729,00	18468194,00	19904180,00
2.	Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	д.од.	0,15	0,15	0,15
3.	Нормовані оборотні кошти	тис.грн.	14021719	10842192	14687451
4.	Коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси	д.од.	0,8	0,8	0,8
5.	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис.грн.	105935,00	95807,00	136575,00
6.	Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	17221	15065	13273
7.	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис.грн.	2544	2778	4867
8.	Товарна продукція у порівнянних цінах	тис.грн.	43818410	41848635	64599685
9.	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП	тис.грн.	1103	1226	1500
10.	Інноваційні витрати за звітний період	тис.грн.	742072,00	715693,00	760624,00
11.	Витрати на управління	тис.грн.	1805121,00	1679688,00	2292270,00
12.	Операційний прибуток	тис.грн.	-14060397,00	-	-7059895,00
13.	Повна собівартість товарної продукції	тис.грн.	55829721,00	50635909,00	68780274,00
14.	Витрати на збут	тис.грн.	42846,00	33255,00	35567,00

Примітка. Джерело: [39-41]

Аналіз вихідних показників, наведених у таблиці 2.17, свідчить про істотні структурні та динамічні зміни у формуванні стратегічного потенціалу АрселорМіттал Кривий Ріг у 2022–2024 роках. Передусім привертає увагу нестабільна динаміка середньорічної вартості основних виробничих фондів,

яка після зниження у 2023 році знову зростає у 2024 році. Це свідчить про часткове відновлення інвестиційної активності та прагнення підприємства підтримувати виробничо-технологічну базу навіть в умовах фінансових обмежень.

Суттєві коливання обсягів нормованих оборотних коштів відображають високу чутливість підприємства до змін операційного циклу та зовнішніх економічних умов. Зменшення оборотних коштів у 2023 році та їх різке зростання у 2024 році можуть свідчити про перебудову логістичних і виробничих процесів, а також про спроби стабілізувати операційну діяльність у відповідь на зміну ринкової кон'юнктури.

Негативною тенденцією є стале скорочення середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу, що водночас супроводжується зростанням продуктивності праці на одного працівника. Така динаміка вказує на підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів і зростання навантаження на персонал, що в короткостроковому періоді може мати позитивний економічний ефект, але в довгостроковій перспективі створює ризики виснаження кадрового потенціалу.

Особливої уваги заслуговує стабільно від'ємне значення операційного прибутку протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про хронічну збитковість основної діяльності підприємства. Попри зростання обсягів товарної продукції у 2024 році, повна собівартість перевищує виручку, що обмежує можливості самофінансування розвитку стратегічного потенціалу та підвищує залежність підприємства від зовнішніх джерел підтримки.

У сукупності наведені показники формують складну стартову позицію для розвитку стратегічного потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.3

**Результати розрахунку розміру складових елементів потенціалу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Показники	Одиниці виміру	2 022р.	2 023р.	2 024р.
Фондовий потенціал	ФП	2849509,35	2770229,10	2985627,00
Потенціал оборотних фондів	ОП	11217375,20	8673753,60	11749960,80
Потенціал нематеріальних активів	НП	15890,25	14371,05	20486,25
Потенціал технологічного персоналу	ПТП	3779491,73	3302398,69	1269489,20
Потенціал виробничого потенціалу	ВП	17862266,53	14760752,44	16025563,25
Управлінський потенціал	УП	1805121,00	1679688,00	2292270,00
Інноваційний потенціал	ІП	742072,00	715693,00	760624,00
Фінансовий потенціал	ФП	55829721,00	50635909,00	68780274,00
Маркетинговий потенціал	МП	42846,00	33255,00	35567,00
Загальний потенціал підприємства	ПП	76282026,53	67825297,44	87894298,25

Примітка. Джерело: розраховано на основі [39-41]

Результати вартісного розрахунку складових елементів потенціалу, подані в таблиці 2.18, дозволяють зробити висновок про нерівномірність розвитку окремих компонентів загального потенціалу підприємства у 2022–2024 роках. Загальний потенціал підприємства демонструє зниження у 2023 році та суттєве зростання у 2024 році, що відображає відновлювальний характер динаміки після періоду різкого погіршення економічних умов.

Фондовий і оборотний потенціали залишаються ключовими елементами виробничого потенціалу, однак їх динаміка є нестабільною. Зокрема, зниження потенціалу оборотних фондів у 2023 році свідчить про погіршення операційної ліквідності, тоді як його зростання у 2024 році можна розглядати як спробу підприємства відновити нормальний виробничий цикл.

Вкрай показовим є різке скорочення потенціалу технологічного персоналу у 2024 році, що безпосередньо корелює зі зменшенням чисельності промислово-виробничого персоналу. Така тенденція свідчить про ослаблення кадрової складової стратегічного потенціалу, що може стати стримувальним фактором для довгострокового розвитку підприємства, незважаючи на зростання окремих фінансових показників.

Управлінський та інноваційний потенціали демонструють відносну стабільність, а в 2024 році — зростання, що свідчить про усвідомлення керівництвом підприємства ролі управлінських і інноваційних чинників у подоланні кризових явищ. Водночас їхня частка в загальному потенціалі

залишається порівняно незначною, що обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг.

Фінансовий потенціал, який кількісно домінує у структурі загального потенціалу, зростає у 2024 році, однак це зростання відбувається на фоні від'ємного операційного результату, що свідчить про формальний, а не якісний характер фінансової спроможності підприємства (рис. 2.1).

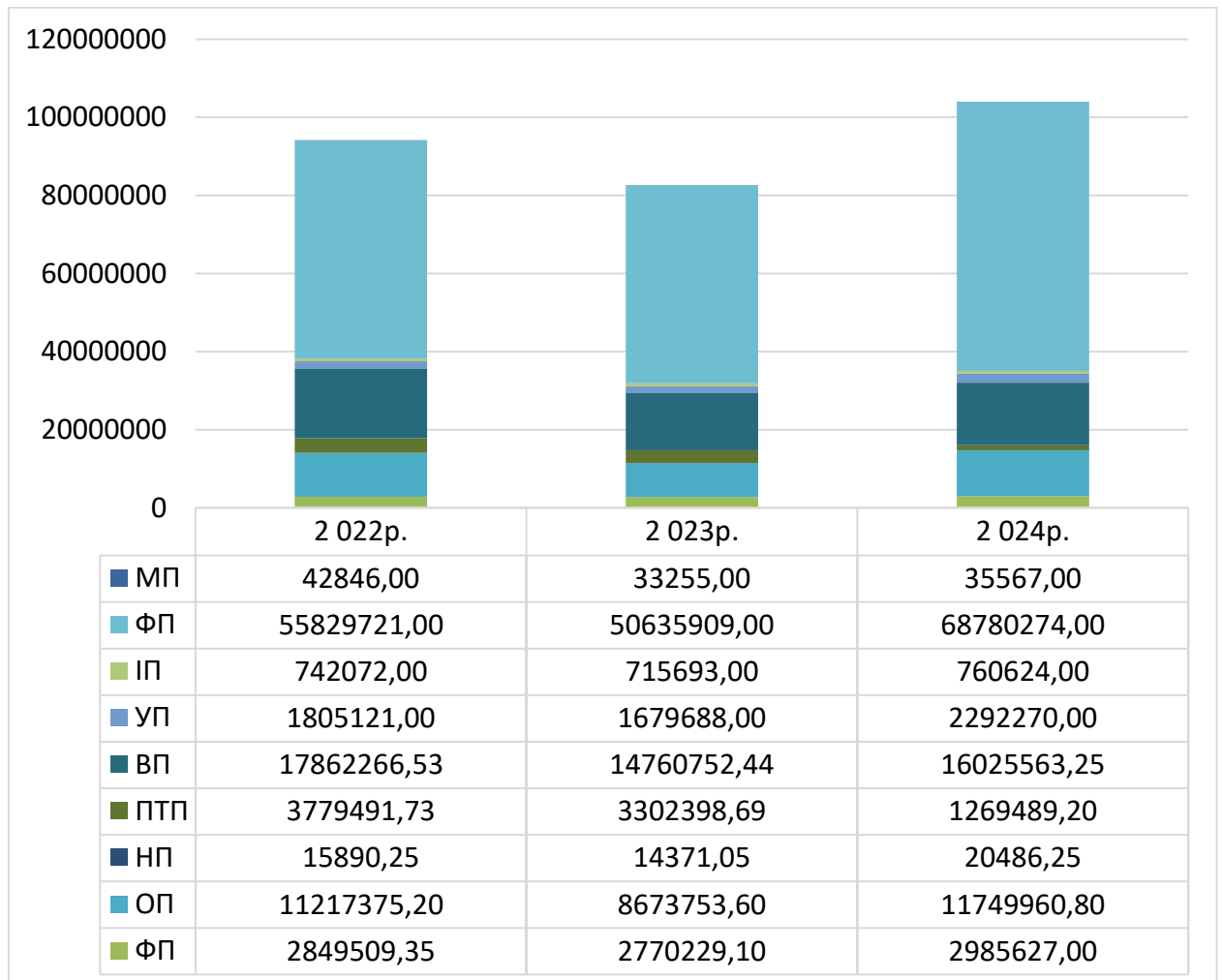


Рис.2.2. Динаміка складових елементів потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ч.од.

Примітка. Джерело: розраховано на основі [39-41]

Загалом результати розрахунків підтверджують, що стратегічний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний масштаб, однак характеризується внутрішніми диспропорціями між ресурсною, кадровою та результативною складовими. Це обґрунтовує необхідність переходу до

цільової моделі управління стратегічним потенціалом, орієнтованої не лише на нарощування його обсягів, а й на підвищення ефективності та збалансованості розвитку всіх складових.

Таким чином, аналіз складових стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про наявність значних внутрішніх можливостей розвитку, які, однак, реалізуються в умовах суттєвих обмежень зовнішнього середовища. Виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадрово-управлінський та інноваційно-інвестиційний потенціали формують комплексну основу стратегічної стійкості підприємства та визначають напрями подальшого вдосконалення системи стратегічного управління.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства є завершальним етапом аналітичної частини дослідження, оскільки саме на цьому рівні відбувається інтеграція результатів аналізу окремих складових потенціалу та їх співвіднесення зі стратегічними цілями розвитку. Для великого промислового підприємства, яким є АрселорМіттал Кривий Ріг, ефективність управління стратегічним потенціалом визначається не лише економічними результатами, а й здатністю системи менеджменту забезпечувати адаптивність, стійкість і довгострокову конкурентоспроможність в умовах високої невизначеності.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту ефективність управління потенціалом розглядається як відповідність між сформованими можливостями підприємства та обраною траєкторією його розвитку. Така відповідність проявляється у здатності підприємства зберігати функціональну цілісність, реалізовувати стратегічні ініціативи та мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків. Саме в цьому контексті доцільно здійснювати аналіз сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу, виявлення

стратегічних обмежень і ризиків, а також узагальнення результатів стратегічного аналізу.

Сильні сторони стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формуються насамперед завдяки масштабності підприємства, наявності повного виробничого циклу та інтеграції до глобальної корпорації ArcelorMittal. Поєднання цих чинників забезпечує підприємству доступ до значних матеріальних, фінансових і управлінських ресурсів, що створює базу для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Ефективність управління цими ресурсами проявляється у здатності підприємства підтримувати виробничу діяльність навіть в умовах істотних зовнішніх потрясінь.

Виробничо-технологічний потенціал підприємства є однією з ключових сильних сторін, оскільки забезпечує можливість гнучкого коригування виробничих програм залежно від ринкової кон'юнктури та ресурсних обмежень. Управління цим потенціалом характеризується прагненням до поетапної модернізації та підвищення енергоефективності, що відповідає стратегічним орієнтирам сталого розвитку. Водночас збереження значної частки застарілих основних фондів зумовлює певні обмеження ефективності, які частково компенсуються управлінськими рішеннями щодо оптимізації виробничих процесів [52].

Фінансово-економічний потенціал підприємства, попри збитковість упродовж аналізованого періоду, демонструє ознаки поступової стабілізації. Зменшення масштабів фінансових втрат свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень у сфері контролю витрат, фінансового планування та використання внутрішньокорпоративних механізмів підтримки. Сильним боком фінансово-економічного потенціалу є здатність підприємства виконувати соціальні та фіскальні зобов'язання, що позитивно впливає на його репутацію та інституційну стійкість.

Кадровий та управлінський потенціал також формує важливу складову стратегічної сили підприємства. Запровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, систем внутрішнього контролю та управління

ризиками підвищує якість стратегічного планування та реалізації управлінських рішень. Разом із тим скорочення чисельності персоналу та відтік частини кваліфікованих кадрів унаслідок об'єктивних соціально-економічних процесів послаблюють людський компонент стратегічного потенціалу, що вимагає додаткових управлінських зусиль у сфері збереження ключових компетенцій [53].

Інноваційний та інвестиційний потенціал підприємства характеризується нерівномірністю реалізації. З одного боку, підприємство залучене до глобальних інноваційних програм ArcelorMittal, що створює можливості для технологічного оновлення та екологічної модернізації. З іншого боку, високий рівень інвестиційних ризиків і обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів стримують реалізацію масштабних інноваційних проєктів на локальному рівні. Таким чином, сильні сторони інноваційного потенціалу значною мірою залежать від зовнішньої корпоративної підтримки.

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом неможлива без ідентифікації стратегічних обмежень і ризиків, які визначають межі реалізації потенціалу підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» такі обмеження мають комплексний характер і зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Одним із ключових стратегічних обмежень є висока залежність підприємства від зовнішнього середовища, зокрема від світових цін на металургійну продукцію, вартості енергоресурсів і логістичних можливостей. В умовах воєнних дій та трансформації глобальних ринків ці фактори набувають особливої ваги, знижуючи передбачуваність результатів стратегічного планування. Управління стратегічним потенціалом у такій ситуації потребує підвищеної гнучкості та сценарного підходу до формування стратегій розвитку.

Фінансові ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань і скороченням власного капіталу, створюють додаткові виклики для забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства. Хоча підтримка з боку

материнської корпорації знижує ймовірність критичних фінансових збоїв, надмірна залежність від зовнішнього фінансування може обмежувати стратегічну автономію підприємства та впливати на пріоритети розвитку [54].

Кадрові ризики також становлять суттєве стратегічне обмеження. Скорочення персоналу та ускладнення процесів відтворення кваліфікованої робочої сили в умовах демографічних і соціальних змін можуть призвести до втрати унікальних виробничих і управлінських компетенцій. Це, у свою чергу, негативно позначиться на здатності підприємства реалізовувати складні стратегічні проекти, пов'язані з модернізацією та інноваційним розвитком.

Інноваційні ризики пов'язані з високою капіталомісткістю металургійного виробництва та тривалими строками окупності інвестицій. У таких умовах будь-які стратегічні помилки або затримки в реалізації інноваційних програм можуть мати довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності підприємства. Управління цими ризиками потребує чіткої пріоритизації інвестиційних напрямів і тісної координації з корпоративною стратегією ArcelorMittal (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Значний виробничо-технологічний потенціал завдяки наявності повного металургійного циклу	Високий рівень фізичного та морального зносу частини основних виробничих фондів
Інтеграція підприємства до глобальної корпорації ArcelorMittal і доступ до міжнародних управлінських стандартів	Висока енергоємність виробництва та залежність від вартості енергоресурсів
Досвід роботи в умовах криз і здатність адаптувати виробничі програми до зовнішніх обмежень	Хронічна збитковість упродовж 2022–2024 років і зростання боргового навантаження
Розвинена система корпоративного управління, охорони праці та промислової безпеки	Скорочення чисельності персоналу та ризик втрати ключових компетенцій
Вагома роль у соціально-економічному розвитку регіону, висока інституційна значущість	Обмежені внутрішні фінансові ресурси для масштабних інноваційних інвестицій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Подальша технологічна модернізація виробництва в межах корпоративних програм ArcelorMittal	Тривала нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена воєнними діями
Реалізація проєктів з підвищення енергоефективності та екологічної модернізації	Волатильність світових цін на металургійну продукцію та сировину
Впровадження цифрових інструментів управління виробництвом і витратами	Логістичні обмеження та зростання транспортних витрат
Залучення інвестицій через міжнародні фінансові та корпоративні механізми	Посилення екологічних вимог і регуляторного тиску
Розвиток людського капіталу через корпоративні програми навчання та перекваліфікації	Відтік кваліфікованої робочої сили та дефіцит технічних кадрів

Примітка. Джерело: [39-41]

Результати SWOT-аналізу стратегічного потенціалу АрселорМіттал Кривий Ріг свідчать про наявність у підприємства значної внутрішньої бази для стратегічного розвитку, сформованої за рахунок масштабного виробничо-технологічного потенціалу, інтеграції до міжнародної корпорації та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Саме ці чинники забезпечують підприємству відносну стійкість функціонування навіть в умовах глибоких галузевих і макроекономічних криз.

Водночас SWOT-матриця чітко окреслює системні слабкі сторони стратегічного потенціалу, серед яких ключовими є висока енергоємність виробництва, зношеність основних фондів, обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів і негативна динаміка фінансових результатів. У сукупності ці чинники знижують ефективність реалізації наявного потенціалу та обмежують можливості активного стратегічного маневрування.

Аналіз зовнішніх можливостей демонструє, що підприємство має реальні передумови для посилення стратегічного потенціалу за рахунок технологічної та екологічної модернізації, цифровізації управління й використання корпоративних інвестиційних механізмів. Проте реалізація цих можливостей істотно ускладнюється впливом зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнною нестабільністю, логістичними бар'єрами, регуляторним тиском та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ефективність управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах має переважно адаптаційний характер. Подальше стратегічне зростання підприємства можливе за умови переходу до проактивної моделі управління, орієнтованої на цілеспрямоване усунення внутрішніх слабких сторін, зниження впливу ключових загроз та максимальне використання зовнішніх можливостей розвитку.

Нижче подано таблицю PEST-аналізу стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»**

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
Державна промислова та експортна політика України у сфері металургії	Макроекономічна нестабільність та коливання валютного курсу
Воєнний стан і пов'язані з ним обмеження для виробничої та логістичної діяльності	Волатильність світових цін на металопродукцію та сировину
Податкова політика держави та зміни у фіскальному навантаженні	Зростання собівартості продукції через високі ціни на енергоресурси
Посилення екологічного законодавства та вимог до промислових підприємств	Обмежений доступ до внутрішніх фінансових ресурсів і кредитування
Регуляторні вимоги у сфері охорони праці та промислової безпеки	Залежність фінансових результатів від експортних ринків
Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
Демографічні зміни та скорочення працездатного населення	Необхідність модернізації застарілих виробничих потужностей
Міграція кваліфікованих кадрів і дефіцит технічних спеціалістів	Доступ до сучасних технологій у межах глобальної корпорації
Підвищені соціальні очікування щодо безпеки праці та умов роботи	Розвиток цифрових систем управління виробництвом і витратами
Висока соціальна відповідальність підприємства в регіоні	Впровадження екологічно чистіших та енергоефективних технологій
Необхідність підтримки соціальної стабільності в промисловому регіоні	Інноваційні рішення в управлінні ланцюгами постачання

Примітка. Джерело: [39-41]

Результати PEST-аналізу стратегічного потенціалу АрселорМіттал Кривий Ріг свідчать про те, що зовнішнє макросередовище формує для підприємства складну, багатовимірну систему впливів, у межах якої політичні

та економічні чинники мають переважно обмежувальний характер, тоді як соціальні й технологічні фактори одночасно створюють як ризики, так і можливості стратегічного розвитку.

Політичні чинники, насамперед пов'язані з воєнним станом, регуляторною невизначеністю та посиленням екологічних вимог, суттєво звужують простір стратегічного маневру підприємства. Водночас чітка державна політика підтримки базових галузей і стабільність регуляторних процедур у сфері промислової безпеки формують інституційні рамки, в межах яких можливе планування довгострокового розвитку.

Економічні чинники мають визначальний вплив на реалізацію стратегічного потенціалу, оскільки висока залежність від зовнішніх ринків, валютних коливань і вартості енергоресурсів безпосередньо позначається на фінансово-економічних результатах діяльності підприємства. У таких умовах ефективність стратегічного управління потенціалом значною мірою залежить від здатності менеджменту мінімізувати витрати та диверсифікувати ринки збуту.

Соціальні чинники створюють довгострокові виклики для кадрового потенціалу підприємства. Скорочення працездатного населення, міграційні процеси та зростання соціальних очікувань підвищують значущість політики розвитку людського капіталу як складової стратегічного потенціалу. Водночас висока соціальна роль підприємства в регіоні посилює його інституційну стійкість і суспільну підтримку.

Технологічні чинники є ключовим джерелом стратегічних можливостей. Доступ до глобальних інноваційних практик, цифровізація управління та впровадження енергоефективних технологій створюють передумови для поступового оновлення виробничо-технологічного потенціалу. Проте реалізація цих можливостей потребує значних інвестицій і довгострокового стратегічного бачення.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна дійти висновку, що ефективність управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал

Кривий Ріг» значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати внутрішні ресурси до складних макросередовищних умов, використовуючи технологічні можливості та соціальний капітал як ключові компенсатори політичних і економічних ризиків.

Нижче подано таблицю VRIO-аналізу стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

VRIO-аналіз стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стратегічний ресурс / здатність	Цінність (Value)	Рідкісність (Rarity)	Складність імітації (Imitability)	Організаційна підтримка (Organization)	Стратегічний результат
Повний металургійний виробничий цикл	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Інтеграція до глобальної корпорації ArcelorMittal	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Масштаб виробничих потужностей	Так	Частково	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Доступ до корпоративних інвестиційних ресурсів	Так	Так	Частково	Так	Потенційна стійка перевага
Управлінські практики та корпоративні стандарти	Так	Частково	Частково	Так	Конкурентний паритет / перевага
Кваліфікований виробничий персонал	Так	Частково	Частково	Частково	Тимчасова конкурентна перевага
Розташування в Криворізькому залізородному басейні	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Інноваційні та цифрові управлінські рішення	Так	Ні	Ні	Частково	Конкурентний паритет
Репутація соціально	Так	Частково	Так	Так	Потенційна конкурентна перевага

відповідального роботодавця					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Примітка. Джерело: [39-41]

Результати VRIO-аналізу стратегічного потенціалу АрселорМіттал Кривий Ріг дозволяють зробити висновок, що підприємство володіє низкою ресурсів і компетенцій, які відповідають ключовим критеріям створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Передусім ідеться про наявність повного металургійного виробничого циклу, вигідне територіальне розташування в межах Криворізького залізрудного басейну та інтеграцію до глобальної корпорації ArcelorMittal. Сукупність цих чинників є цінною, рідкісною, складною для імітації та організаційно підтриманою, що забезпечує підприємству стратегічну стабільність навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища.

Водночас VRIO-аналіз демонструє, що значна частина ресурсів підприємства формує лише тимчасові конкурентні переваги або конкурентний паритет. Зокрема, масштаб виробничих потужностей і кадровий потенціал є цінними, однак не повною мірою рідкісними та складними для відтворення, особливо з урахуванням глобальних тенденцій технологічної уніфікації та кадрової мобільності. Це свідчить про необхідність активнішого управління людським капіталом і підвищення унікальності управлінських компетенцій.

Окремої уваги заслуговує інноваційний та цифровий потенціал, який у межах VRIO-аналізу наразі забезпечує переважно конкурентний паритет, а не стійку перевагу. Причиною цього є відносна доступність цифрових технологій для інших учасників галузі та обмеженість їх повної організаційної інтеграції на локальному рівні. Водночас саме ця складова має найвищий потенціал трансформації в джерело довгострокової конкурентної переваги за умови цілеспрямованих управлінських рішень.

Загалом VRIO-аналіз підтверджує, що стратегічний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має міцне ресурсне підґрунтя, однак ефективність його реалізації значною мірою залежить від якості управління,

здатності підприємства перетворювати наявні ресурси на унікальні компетенції та забезпечувати їх повну організаційну підтримку.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», доцільно зазначити, що система стратегічного менеджменту підприємства демонструє здатність забезпечувати відносну стійкість функціонування в умовах високої невизначеності та зовнішніх загроз. Наявні сильні сторони стратегічного потенціалу, зокрема масштабна виробнича база, інтеграція до глобальної корпорації та впровадження сучасних управлінських практик, створюють основу для подальшого розвитку.

Водночас ефективність управління стратегічним потенціалом обмежується низкою системних чинників, пов'язаних із фінансовими, кадровими та інвестиційними ризиками. Це зумовлює необхідність переходу від переважно адаптаційної моделі управління до проактивної, орієнтованої на формування нових джерел конкурентних переваг і зниження залежності від зовнішніх шоків.

Отримані результати стратегічного аналізу свідчать про те, що подальше вдосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства має ґрунтуватися на посиленні інтеграції між окремими складовими потенціалу, розвитку людського капіталу, підвищенні інноваційної спроможності та вдосконаленні механізмів управління ризиками. Саме такий підхід створює передумови для переходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до стійкої траєкторії стратегічного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, за проведеним стратегічним аналізом підприємства можна зробити висновок про високі можливості та загрози для підприємства в майбутньому, що формує потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Висновки до розділу 2

Проведений у Розділі 2 комплексний аналіз управління стратегічним потенціалом АрселорМіттал Кривий Ріг дозволив отримати цілісне уявлення про стан, структуру та ефективність використання внутрішніх можливостей підприємства в умовах глибокої економічної нестабільності та трансформації металургійної галузі України. Узагальнення результатів організаційно-економічного, фінансового, ресурсного та стратегічного аналізу свідчить про наявність у підприємства значного за масштабом стратегічного потенціалу, який, однак, реалізується нерівномірно та з істотними внутрішніми диспропорціями.

Аналіз загальної характеристики та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є системоутворюючим суб'єктом металургійної галузі, діяльність якого має не лише економічне, а й соціальне та регіональне значення. Інтеграція підприємства до складу глобальної корпорації ArcelorMittal сформувала унікальну комбінацію локальних виробничих можливостей і доступу до міжнародних управлінських стандартів, технологій та корпоративних ресурсів. Саме ця інтеграція стала ключовим чинником збереження функціональної стійкості підприємства в умовах різкого погіршення зовнішнього середовища.

Водночас результати аналізу фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчать про складний фінансовий стан підприємства, який характеризується тривалою збитковістю, зростанням боргового навантаження та скороченням власного капіталу. Незважаючи на позитивну динаміку виручки у 2024 році та поступове зменшення масштабів збитків, фінансова складова стратегічного потенціалу залишається вразливою. Це означає, що поточна модель управління орієнтована передусім на підтримання операційної життєздатності, а не на формування фінансових передумов для активного стратегічного зростання.

Аналіз виробничо-технологічної складової стратегічного потенціалу підтвердив її системоутворюючу роль для підприємства. Наявність повного металургійного циклу, масштабних виробничих потужностей і власної сировинної бази створює значний запас стратегічної стійкості. Разом із тим високий рівень зносу окремих основних фондів, значна енергоємність виробництва та залежність від логістичних чинників істотно обмежують ефективність використання цього потенціалу. Таким чином, виробничо-технологічний потенціал підприємства за своїм обсягом є значним, однак за якістю та ефективністю використання потребує подальшої модернізації та стратегічного оновлення.

Фінансово-економічний потенціал підприємства, попри кількісну домінанту у структурі загального потенціалу, має суперечливий характер. З одного боку, значні обсяги активів і доступ до корпоративних фінансових механізмів створюють можливості для підтримання діяльності навіть у кризових умовах. З іншого боку, від'ємний операційний результат і зростання зобов'язань свідчать про обмежену здатність фінансового потенціалу виконувати функцію джерела стратегічного розвитку. У цьому контексті фінансовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як формально значний, але функціонально напружений, що підвищує значущість управлінських рішень у сфері витрат, інвестицій та фінансового планування.

Особливу увагу в межах Розділу 2 приділено аналізу кадрового та управлінського потенціалу. Скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу упродовж 2022–2024 років, поєднане зі зростанням продуктивності праці, свідчить про інтенсифікацію використання людських ресурсів. Така тенденція може мати короткостроковий позитивний ефект з погляду економії витрат, однак у довгостроковій перспективі створює ризики виснаження кадрового потенціалу, втрати критично важливих компетенцій і зниження інноваційної спроможності підприємства. Управлінський потенціал, сформований на основі міжнародних корпоративних стандартів, виступає

одним із ключових компенсаторів цих ризиків, забезпечуючи відносну стабільність стратегічного управління.

Аналіз інноваційного та інвестиційного потенціалу показав, що ця складова стратегічного потенціалу підприємства має вибірковий характер розвитку. Інноваційна активність значною мірою залежить від загальнокорпоративних програм ArcelorMittal і зосереджена переважно на напрямках екологічної модернізації, безпеки праці та цифровізації управління. Водночас обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів і високі інвестиційні ризики стримують реалізацію масштабних інноваційних проєктів на локальному рівні. Це зумовлює ситуацію, за якої інноваційний потенціал підприємства є наявним, але використовується не повною мірою.

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом за допомогою SWOT-, PEST- та VRIO-аналізу дозволила виявити як сильні сторони, так і системні обмеження чинної моделі управління. Результати SWOT-аналізу засвідчили, що підприємство має потужну внутрішню базу стратегічного потенціалу, сформовану за рахунок виробничих, організаційних і корпоративних чинників. Водночас наявні слабкі сторони, зокрема висока енергоємність виробництва, фінансова нестійкість і кадрові ризики, істотно знижують ефективність реалізації цього потенціалу.

PEST-аналіз показав, що зовнішнє макросередовище для підприємства характеризується домінуванням обмежувальних чинників, насамперед політичних і економічних. Воєнний стан, регуляторна невизначеність, волатильність ринків і логістичні обмеження формують складний контекст функціонування, у якому стратегічний потенціал виконує переважно компенсаторну, а не розвивальну функцію. Водночас соціальні та технологічні чинники створюють можливості для довгострокового розвитку, за умови їх системної інтеграції в управлінські рішення.

VRIO-аналіз підтвердив наявність у підприємства ресурсів і компетенцій, які відповідають критеріям формування стійких конкурентних переваг, зокрема повного виробничого циклу, вигідного територіального

розташування та інтеграції до глобальної корпорації. Проте значна частина ресурсів забезпечує лише тимчасові переваги або конкурентний паритет, що свідчить про недостатню унікальність і неповну організаційну підтримку окремих елементів стратегічного потенціалу. Це означає, що ключовим фактором підвищення ефективності управління має стати трансформація ресурсів у унікальні, важко імітовані управлінські та організаційні компетенції.

Узагальнення результатів вартісної оцінки стратегічного потенціалу підтвердило його значний масштаб, але водночас виявило внутрішні структурні диспропорції між виробничим, кадровим, фінансовим та управлінським компонентами. Зростання загального потенціалу у 2024 році відбувається на тлі різкого скорочення потенціалу технологічного персоналу та збереження від'ємного операційного результату, що свідчить про незбалансований характер розвитку. Це означає, що кількісне нарощування окремих складових потенціалу не супроводжується відповідним підвищенням ефективності їх використання.

Таким чином, результати Розділу 2 дозволяють зробити висновок, що управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах має переважно адаптаційний характер і спрямоване на збереження функціональної стійкості підприємства. Водночас виявлені структурні диспропорції, фінансові та кадрові обмеження свідчать про необхідність переходу до цільової, проактивної моделі управління стратегічним потенціалом, орієнтованої на підвищення ефективності, збалансованості та довгострокової результативності його використання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Формування цільової моделі управління стратегічним потенціалом підприємства

Сучасний етап розвитку промислових підприємств в Україні характеризується поєднанням довготривалих кризових явищ, структурних змін у глобальній економіці та трансформації підходів до стратегічного менеджменту. За таких умов ключовим завданням стає не лише збереження виробничої спроможності, а й формування ефективної системи управління стратегічним потенціалом, здатної забезпечити узгодженість між наявними ресурсами підприємства, його стратегічними цілями та вимогами зовнішнього середовища. Саме тому розроблення цільової (TO-BE) моделі управління стратегічним потенціалом набуває особливої актуальності для АрселорМіттал Кривий Ріг, яке функціонує в умовах високої невизначеності та водночас володіє значним внутрішнім потенціалом розвитку.

Цільова модель управління стратегічним потенціалом розглядається як концептуально оформлена система управлінських рішень, процесів і механізмів, спрямованих на довгострокове нарощування та ефективне використання ключових складових потенціалу підприємства. На відміну від наявної (AS-IS) моделі, яка в значній мірі має адаптаційний і реактивний характер, цільова модель повинна бути проактивною, інтегрованою та стратегічно орієнтованою.

Формування цільової моделі управління стратегічним потенціалом неможливе без чіткого визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Саме ці пріоритети виступають орієнтирами для концентрації ресурсів, вибору управлінських інструментів і формування довгострокових програм розвитку. У випадку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стратегічні

пріоритети мають формуватися з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і системних обмежень, виявлених у процесі стратегічного аналізу.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів є підвищення ефективності використання виробничо-технологічного потенціалу. З огляду на високий рівень капіталомісткості та енергоємності металургійного виробництва, управління стратегічним потенціалом має бути спрямоване не стільки на екстенсивне нарощування обсягів виробництва, скільки на підвищення продуктивності, енергоефективності та екологічної безпеки. Це відповідає глобальним тенденціям розвитку металургійної галузі та стратегічним орієнтирам сталого розвитку [57].

Не менш важливим стратегічним пріоритетом є фінансово-економічна стабілізація та відновлення інвестиційної спроможності підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить, що навіть за умов зростання доходів підприємство залишається збитковим, що обмежує можливості самофінансування стратегічних проєктів. У цьому контексті управління стратегічним потенціалом має передбачати формування такої фінансової архітектури, яка забезпечуватиме баланс між поточною ліквідністю, борговим навантаженням і довгостроковими інвестиційними потребами.

Кадровий і управлінський потенціал виступає ще одним стратегічним пріоритетом розвитку. Скорочення чисельності персоналу та загострення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів формують ризики втрати критично важливих компетенцій. Тому цільова модель управління стратегічним потенціалом повинна орієнтуватися на збереження ядра людського капіталу, розвиток управлінських компетенцій і формування культури стратегічного мислення на всіх рівнях управління. Саме управлінська спроможність перетворює наявні ресурси на реальні стратегічні переваги [58].

Інноваційний розвиток і цифрова трансформація є ще одним стратегічним пріоритетом, що визначає довгострокову

конкурентоспроможність підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» цей пріоритет має реалізовуватися в межах загальнокорпоративних програм ArcelorMittal, але з урахуванням локальної специфіки. Управління стратегічним потенціалом у цій сфері передбачає не лише впровадження окремих технологічних рішень, а й формування системи управління інноваціями як постійного процесу.

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку підприємства формують змістовну основу цільової моделі управління стратегічним потенціалом і визначають напрями її практичної реалізації.

Побудована ТО-ВЕ модель управління стратегічним потенціалом демонструє перехід від фрагментарного та переважно адаптаційного управління до системного, стратегічно орієнтованого підходу, в якому потенціал підприємства розглядається як ключовий об'єкт довгострокового розвитку (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. ТО-ВЕ модель управління стратегічним потенціалом
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Примітка. Джерело: розроблено автором

Запропонована модель забезпечує узгодження стратегічних цілей із внутрішніми можливостями підприємства, що дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і знизити ризик їх нереалізованості. Важливою перевагою моделі є інтеграція управління окремими складовими потенціалу в єдину логічну систему, що формує синергійний ефект і підвищує загальну ефективність стратегічного менеджменту.

ТО-VE модель також створює передумови для проактивного управління розвитком, оскільки передбачає постійний моніторинг стану стратегічного потенціалу та можливість його коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. Це особливо важливо для великого промислового підприємства, яке функціонує в умовах високої макроекономічної та галузевої нестабільності.

Таким чином, запропонована цільова модель управління стратегічним потенціалом може розглядатися як методологічна основа для реалізації стратегічних пріоритетів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також як практичний інструмент удосконалення системи стратегічного управління, що забезпечує баланс між стабільністю поточної діяльності та довгостроковим розвитком.

Ключовою ознакою ефективної цільової моделі управління стратегічним потенціалом є її здатність забезпечувати узгодженість між потенціалом підприємства та його довгостроковими цілями. У науковій літературі така узгодженість розглядається як стратегічна відповідність, що визначає реалістичність і досяжність обраної стратегії розвитку [59].

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» довгострокові цілі розвитку пов'язані з відновленням фінансової стійкості, збереженням позицій у металургійній галузі України, інтеграцією в глобальні ланцюги створення вартості та переходом до більш екологічно орієнтованої моделі виробництва. Ці цілі потребують відповідного рівня розвитку стратегічного потенціалу, що, у свою чергу, вимагає цілеспрямованого управлінського впливу.

Узгодження стратегічного потенціалу з довгостроковими цілями передбачає насамперед чітке визначення того, які саме складові потенціалу є критично важливими для досягнення стратегічних результатів. У цільовій моделі управління стратегічним потенціалом має бути забезпечено пріоритетний розвиток тих ресурсів і компетенцій, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і підвищує ефективність стратегічного управління.

Важливим елементом узгодження є інтеграція процесів стратегічного планування та управління потенціалом. У цільовій моделі стратегічні цілі підприємства повинні трансформуватися в конкретні програми розвитку виробничо-технологічного, фінансового, кадрового та інноваційного потенціалів. Це забезпечує зв'язок між стратегічним баченням і повсякденною управлінською практикою.

Окрему роль у цільовій моделі відіграє система моніторингу та оцінювання стану стратегічного потенціалу. Регулярна оцінка дозволяє своєчасно виявляти відхилення між запланованими цілями та фактичним рівнем розвитку потенціалу, коригувати управлінські рішення та адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Таким чином, управління стратегічним потенціалом набуває циклічного характеру, що відповідає принципам сучасного стратегічного менеджменту [60].

Узгодження стратегічного потенціалу з довгостроковими цілями підприємства також передбачає врахування інтересів ключових стейкхолдерів — держави, місцевих громад, персоналу, інвесторів і корпоративного центру. Цільова модель управління стратегічним потенціалом має забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, що особливо важливо для підприємства з високою соціальною значущістю в регіоні.

Отже, формування цільової моделі управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» передбачає перехід до системного, стратегічно орієнтованого підходу, в межах якого управління потенціалом стає ключовим інструментом реалізації довгострокових цілей

розвитку. Запропонована концепція створює методологічне підґрунтя для розроблення конкретних організаційно-економічних заходів з удосконалення управління стратегічним потенціалом

3.2. Організаційно-економічні заходи з удосконалення управління стратегічним потенціалом

Удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства потребує переходу від декларативних стратегічних намірів до системи взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів, які забезпечують практичну реалізацію цільової (ТО-ВЕ) моделі. Для АрселорМіттал Кривий Ріг така система заходів має бути спрямована на підвищення результативності використання ресурсів, розвиток людського та управлінського капіталу, а також на інституціоналізацію інноваційних управлінських інструментів, здатних підтримувати стратегічні пріоритети розвитку в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Ефективність використання ресурсів є фундаментальною передумовою реалізації стратегічного потенціалу металургійного підприємства. З огляду на високу капіталомісткість і енергоємність виробництва, ключовим завданням стає не стільки нарощування ресурсної бази, скільки оптимізація структури та якості використання наявних матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів. У межах запропонованої ТО-ВЕ моделі це завдання реалізується через поєднання організаційних змін і економічних стимулів.

Передусім доцільно впроваджувати процесний підхід до управління ресурсами, за якого ключові виробничі та підтримувальні процеси розглядаються як носії витрат і створювачі цінності. Такий підхід дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у використанні ресурсів, зменшити непродуктивні витрати та підвищити прозорість управлінських рішень. У стратегічному вимірі це сприяє концентрації ресурсів на напрямках, що

забезпечують найбільший внесок у досягнення довгострокових цілей підприємства [63].

Важливим організаційно-економічним заходом є розвиток системи енергоефективності як складової управління виробничо-технологічним потенціалом. Для підприємства повного металургійного циклу зниження енергоємності продукції має подвійний ефект: зменшує собівартість і водночас підвищує екологічну стійкість виробництва. У цьому контексті доцільним є поєднання інвестицій у модернізацію обладнання з управлінськими інструментами контролю енергоспоживання та внутрішнього бенчмаркінгу виробничих підрозділів.

Оптимізація фінансових ресурсів у межах удосконалення управління стратегічним потенціалом передбачає посилення зв'язку між бюджетуванням і стратегічними пріоритетами. Програмно-цільове бюджетування розвитку дозволяє спрямовувати фінансові ресурси на ті проекти, які мають найбільший потенціал створення довгострокової цінності. Такий підхід підвищує дисципліну використання коштів і знижує ризик фінансування стратегічно другорядних ініціатив.

Отже, підвищення ефективності використання ресурсів у межах організаційно-економічних заходів є не ізольованою задачею оптимізації витрат, а складовою системного управління стратегічним потенціалом, спрямованого на формування стійких конкурентних переваг.

Людський і управлінський капітал відіграють ключову роль у трансформації ресурсів у стратегічні результати. Для великого промислового підприємства розвиток кадрового та управлінського потенціалу набуває особливої ваги в умовах скорочення персоналу, демографічних змін і зростання вимог до якості управлінських рішень. Організаційно-економічні заходи в цій сфері мають бути спрямовані на збереження критичних компетенцій, підвищення адаптивності управлінської системи та формування культури стратегічного мислення.

Одним із пріоритетних заходів є впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка поєднує планування потреб у персоналі з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Така система дозволяє перейти від реактивного кадрового менеджменту до проактивного управління компетенціями, що є необхідною умовою реалізації цільової моделі управління стратегічним потенціалом [64].

Розвиток управлінського потенціалу передбачає цілеспрямоване формування компетенцій керівників середньої та вищої ланки у сферах стратегічного планування, управління ризиками та змінами. В умовах нестабільності саме здатність менеджменту працювати з невизначеністю визначає ефективність реалізації стратегічних ініціатив. У цьому контексті доцільним є використання корпоративних програм навчання, менторства та внутрішньої ротації управлінських кадрів, що сприяє поширенню кращих управлінських практик.

Важливим економічним інструментом розвитку кадрового потенціалу є узгодження системи мотивації з показниками розвитку стратегічного потенціалу. Перехід від суто операційних КРІ до показників, орієнтованих на довгострокові результати, дозволяє стимулювати управлінців і ключових фахівців до участі в реалізації стратегічних проєктів. Таким чином, мотиваційна система стає елементом механізму управління стратегічним потенціалом, а не лише інструментом поточного стимулювання.

Отже, розвиток кадрового та управлінського потенціалу в межах організаційно-економічних заходів забезпечує людський вимір стратегічного управління та створює умови для ефективного впровадження інших складових ТО-ВЕ моделі.

Інноваційні управлінські інструменти є необхідною умовою підвищення якості стратегічного управління в сучасних умовах. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» їх впровадження має розглядатися як інституційне закріплення переходу до цільової моделі управління стратегічним потенціалом. Йдеться не лише про використання окремих методик, а про формування цілісної

управлінської інфраструктури, здатної підтримувати стратегічні рішення на всіх рівнях управління.

Одним із ключових інструментів є система стратегічного контролінгу, яка забезпечує інтеграцію планування, обліку та контролю результатів розвитку стратегічного потенціалу. Така система дозволяє відстежувати відповідність між стратегічними цілями та фактичними результатами, своєчасно коригувати управлінські дії та знижувати ризик стратегічних помилок [65].

Цифровізація управління виступає ще одним важливим напрямом упровадження інноваційних інструментів. Використання цифрових платформ для моніторингу виробничих, фінансових і кадрових показників підвищує оперативність і обґрунтованість управлінських рішень. У стратегічному вимірі цифрові інструменти створюють основу для сценарного аналізу та прогнозування розвитку стратегічного потенціалу.

У межах організаційно-економічних заходів доцільним є також впровадження інструментів управління ризиками, інтегрованих у процес стратегічного планування. Системний підхід до ідентифікації та оцінювання ризиків дозволяє розглядати невизначеність не лише як загрозу, а і як джерело стратегічних можливостей. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків [66].

Таким чином, упровадження інноваційних управлінських інструментів забезпечує методичну та інституційну підтримку удосконалення управління стратегічним потенціалом і сприяє практичній реалізації цільової моделі (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Заходи управління стратегічним потенціалом
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах VUCA / BANI**

Примітка. Джерело: розроблено автором

Розроблена схема демонструє, що управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах VUCA/BANI має ґрунтуватися на адаптивно-інтегрованому підході, який поєднує гнучкість, проактивність і системність управлінських рішень. В умовах високої мінливості та нелінійності зовнішнього середовища стратегічний потенціал перестає бути статичною сукупністю ресурсів і трансформується у динамічну систему можливостей.

Запропонована схема підкреслює, що ефективна відповідь на VUCA/BANI-виклики можлива лише за умови синхронного розвитку виробничо-технологічного, фінансово-економічного, кадрового та інноваційного потенціалів. Особливу роль при цьому відіграє управлінський потенціал, який забезпечує здатність підприємства інтерпретувати складні сигнали зовнішнього середовища та трансформувати їх у стратегічні рішення.

Практична цінність схеми полягає в тому, що вона може бути використана як аналітичний інструмент вибору управлінських заходів залежно від домінуючих характеристик зовнішнього середовища, а також як методична основа для розроблення програм розвитку стратегічного потенціалу в умовах тривалої нестабільності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що організаційно-економічні заходи з удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають системний характер і спрямовані на синхронний розвиток ресурсної, кадрової та управлінської складових. Їх реалізація створює передумови для переходу від адаптаційної моделі управління до стратегічно орієнтованої, що відповідає довгостроковим цілям підприємства та вимогам зовнішнього середовища.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх реалізації

Завершальним етапом обґрунтування напрямів удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів і прогноз результатів їх практичної реалізації. Саме на цьому рівні здійснюється перевірка життєздатності розробленої цільової (ТО-ВЕ) моделі управління, визначається її вплив на ключові показники діяльності та оцінюються ризики впровадження в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Для АрселорМіттал Кривий Ріг економічна оцінка запропонованих управлінських рішень має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах тривалої фінансово-економічної нестабільності, обмеженого інвестиційного ресурсу та підвищених операційних ризиків. У таких умовах стратегічні управлінські заходи повинні не лише відповідати довгостроковим цілям розвитку, а й демонструвати економічну доцільність,

здатність генерувати позитивний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі.

Запропоновані в підрозділах 3.1–3.2 заходи з удосконалення управління стратегічним потенціалом мають комплексний характер і охоплюють ресурсну, кадрову, управлінську та інноваційну складові. Їх економічне обґрунтування ґрунтується на положенні, що ефективне управління стратегічним потенціалом здатне забезпечити не лише оптимізацію витрат, а й формування додаткової економічної цінності через підвищення продуктивності, зниження ризиків і зростання адаптивності підприємства.

У межах економічного обґрунтування доцільно виходити з концепції довгострокової ефективності, відповідно до якої управлінські рішення оцінюються не лише за їхнім короткостроковим фінансовим результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, заходи з підвищення ефективності використання ресурсів спрямовані на зниження собівартості продукції та зменшення енергоємності виробництва, що створює передумови для покращення фінансових результатів без необхідності значного нарощування обсягів виробництва.

Економічний ефект від розвитку кадрового та управлінського потенціалу має опосередкований, але довготривалий характер. Інвестиції в управлінські компетенції, стратегічне мислення та систему мотивації не завжди дають миттєвий фінансовий результат, проте вони істотно знижують імовірність стратегічних помилок, підвищують якість управлінських рішень і, відповідно, ефективність використання всіх інших ресурсів. У цьому контексті управлінські витрати доцільно розглядати як стратегічні інвестиції, а не як елемент поточних витрат [68].

Впровадження інноваційних управлінських інструментів, зокрема стратегічного контролінгу, цифрових систем моніторингу та управління ризиками, також має чітке економічне обґрунтування. Ці інструменти підвищують прозорість управління, скорочують часові лаги між виявленням

проблеми та прийняттям рішення, що в умовах VUCA/BANI-середовища безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень базується на поєднанні прямого ефекту у вигляді оптимізації витрат і непрямого ефекту, пов'язаного з підвищенням якості стратегічного управління та зниженням рівня ризиків.

Прогнозування результатів реалізації запропонованих заходів ґрунтується на припущенні поступового переходу підприємства від адаптаційної моделі функціонування до стратегічно орієнтованої моделі розвитку. У короткостроковій перспективі основний ефект очікується у вигляді стабілізації операційної діяльності, зменшення непродуктивних витрат і підвищення керованості внутрішніх процесів. Це створює основу для поступового покращення фінансово-економічних показників.

У середньостроковій перспективі реалізація заходів з управління стратегічним потенціалом може призвести до зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та зростання ефективності використання основних фондів. У сукупності це формує передумови для скорочення збитковості діяльності та переходу підприємства до операційної беззбитковості за умови стабілізації зовнішнього середовища. Особливо важливим є те, що такий ефект досягається не за рахунок скорочення стратегічно важливих витрат, а через системне підвищення ефективності управління (табл. 3.1).

Фактичні та прогнозні показники складових елементів потенціалу

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Позначення	2 024р.	Прогноз
Фондовий потенціал	ФондП	2 985 627	3 433 471
Потенціал оборотних фондів	ОП	11 749 961	13 512 455
Потенціал нематеріальних активів	НП	20 486	23 559
Потенціал технологічного персоналу	ПТП	1 269 489	1 605 904

Потенціал виробничого потенціалу	ВП	16 025 563	21 361 697
Управлінський потенціал	УП	2 292 270	2 636 111
Інноваційний потенціал	ІП	760 624	874 718
Фінансовий потенціал	ФінП	68 780 274	79 789 278
Маркетинговий потенціал	МП	35 567	40 902
Загальний потенціал підприємства	ПП	87 894 298	104 702 706

Примітка. Джерело: розраховано автором

У довгостроковій перспективі впровадження ТО-ВЕ моделі управління стратегічним потенціалом сприятиме формуванню нової якості розвитку підприємства. Очікується зростання інвестиційної привабливості, підвищення довіри з боку стейкхолдерів і зміцнення позицій підприємства в металургійній галузі. Важливо, що економічний ефект у цьому випадку проявляється не лише у фінансових показниках, а й у підвищенні нематеріальної вартості підприємства — управлінського, репутаційного та інноваційного капіталу [69] (рис. 3.3).

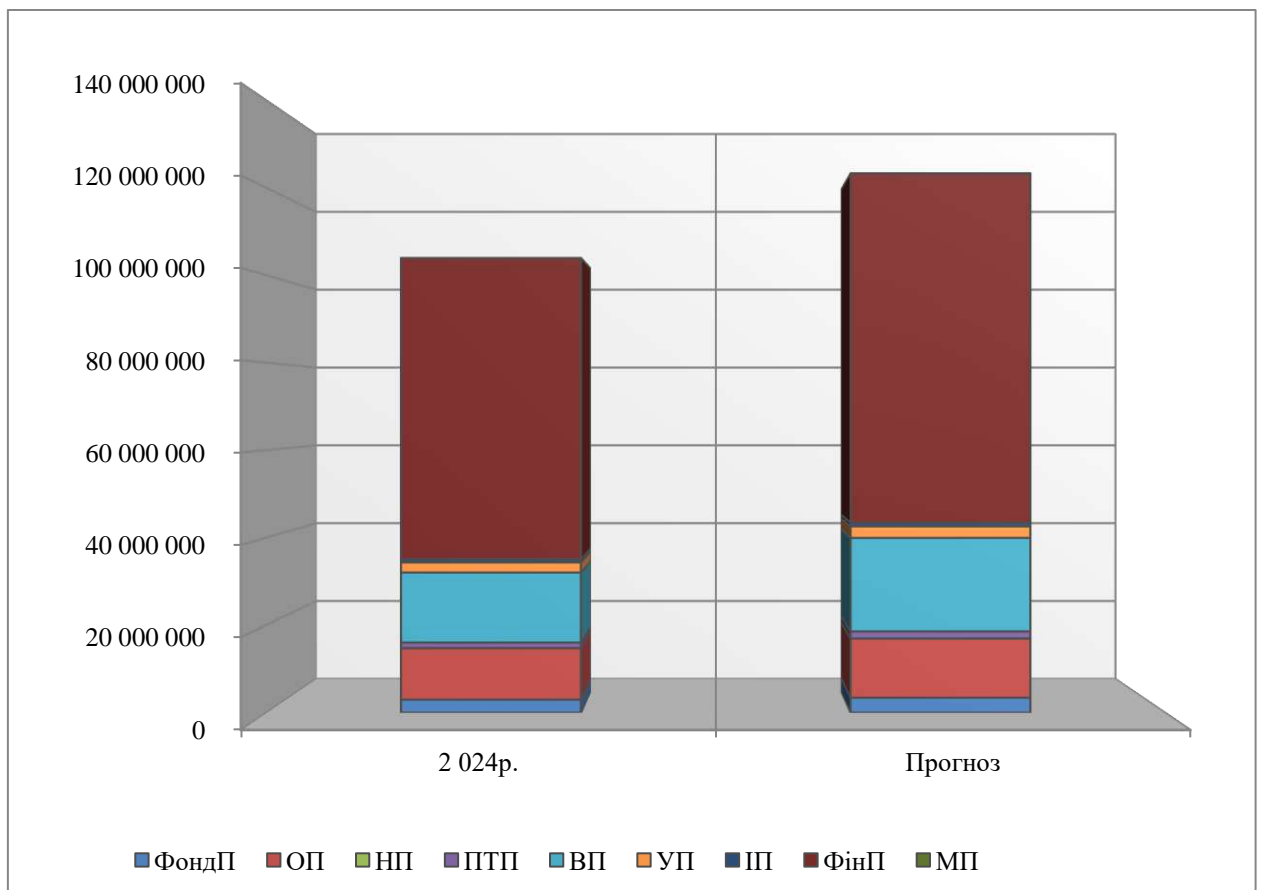


Рис.3.3. Фактичні та прогнозні показники складових елементів потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ч.од.

Примітка. Джерело: розраховано автором

Прогноз впливу запропонованих заходів також передбачає підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Здатність швидко коригувати стратегію, перерозподіляти ресурси та реагувати на нові виклики є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності в умовах тривалої нестабільності. У цьому контексті управління стратегічним потенціалом стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом стратегічного виживання.

Отже, прогноз результатів реалізації запропонованих заходів свідчить про їхню здатність забезпечити позитивну динаміку розвитку підприємства за умови послідовного впровадження та належної управлінської підтримки.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів неможлива без урахування ризиків і умов їх реалізації. У сучасних умовах функціонування металургійних підприємств ризики мають багаторівневий характер і пов'язані як із зовнішнім середовищем, так і з внутрішніми обмеженнями розвитку.

До ключових зовнішніх ризиків належать макроекономічна нестабільність, волатильність світових ринків металопродукції, логістичні обмеження та регуляторні зміни. Ці чинники можуть істотно впливати на темпи реалізації стратегії та фактичний економічний ефект від запропонованих заходів. У зв'язку з цим важливою умовою успішної реалізації стратегії є використання сценарного підходу до стратегічного планування, який дозволяє враховувати альтернативні варіанти розвитку подій [70].

Внутрішні ризики пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, можливим опором організаційним змінам і дефіцитом управлінських компетенцій. Неврахування цих аспектів може знизити ефективність

впровадження TO-BE моделі та призвести до формального характеру змін. Тому однією з ключових умов реалізації стратегії є залучення персоналу до процесів змін, формування спільного стратегічного бачення та розвиток внутрішньої комунікації.

Особливу увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із впровадженням інноваційних управлінських інструментів. Недостатня готовність організаційної структури або персоналу до цифровізації та стратегічного контролінгу може обмежити їхній потенційний ефект. У цьому контексті важливо забезпечити поетапність упровадження та поєднання технічних рішень із розвитком управлінських компетенцій.

Отже, реалізація запропонованої стратегії управління стратегічним потенціалом потребує створення сприятливих організаційних і економічних умов, а також активного управління ризиками на всіх етапах її впровадження.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності та прогнозу реалізації запропонованих заходів, можна зробити висновок, що удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним. Запропоновані управлінські рішення створюють передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня ризиків і формування основ довгострокового розвитку підприємства.

Водночас досягнення прогнозованого економічного ефекту можливе лише за умови системного підходу до реалізації стратегії, узгодженості управлінських рішень і готовності підприємства до організаційних змін.

Висновки до розділу 3

Результати, отримані в Розділі 3 магістерської роботи, дозволяють дійти узагальнюючого висновку, що удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства є не лише актуальним теоретичним завданням, а й практично необхідною умовою забезпечення довгострокової життєздатності

та розвитку великого промислового підприємства в умовах системної нестабільності. Запропоновані напрями вдосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтуються на результатах попереднього аналітичного дослідження та відображають прагнення перейти від адаптаційної моделі функціонування до стратегічно орієнтованої моделі розвитку.

У межах підрозділу 3.1 було обґрунтовано доцільність формування цільової (TO-BE) моделі управління стратегічним потенціалом, яка розглядається як інтегрована система управлінських рішень, процесів і механізмів, спрямованих на узгодження внутрішніх можливостей підприємства з його довгостроковими цілями. Змістовною особливістю запропонованої моделі є її проактивний характер, що принципово відрізняє її від наявної (AS-IS) моделі, зорієнтованої переважно на реагування на вже наявні кризові виклики. Цільова модель створює передумови для системного управління розвитком стратегічного потенціалу, а не лише для підтримання поточної операційної стійкості.

Визначені у підрозділі 3.1 стратегічні пріоритети розвитку підприємства – підвищення ефективності використання виробничо-технологічного потенціалу, фінансово-економічна стабілізація, розвиток кадрового та управлінського капіталу, а також інноваційна та цифрова трансформація – формують концептуальне ядро цільової моделі управління стратегічним потенціалом. Важливо, що ці пріоритети не розглядаються ізольовано, а взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства, що відповідає сучасним підходам стратегічного менеджменту.

Суттєвим результатом Розділу 3 є обґрунтування необхідності узгодження стратегічного потенціалу з довгостроковими цілями підприємства як ключової умови ефективного стратегічного управління. Доведено, що саме розрив між наявними можливостями та стратегічними амбіціями є однією з головних причин низької результативності стратегічних рішень. Запропонована TO-BE модель передбачає подолання цього розриву через

інтеграцію стратегічного планування, управління потенціалом і системи моніторингу, що дозволяє підвищити реалістичність і досяжність стратегічних цілей.

У підрозділі 3.2 розроблено систему організаційно-економічних заходів з удосконалення управління стратегічним потенціалом, яка конкретизує практичні механізми реалізації цільової моделі. Узагальнення результатів цього підрозділу дозволяє стверджувати, що ефективне управління стратегічним потенціалом неможливе без комплексного впливу на ресурсну, кадрову та управлінську складові. Запропоновані заходи спрямовані не лише на оптимізацію витрат, а й на підвищення якості управління, прозорості управлінських рішень та формування внутрішніх джерел стратегічного розвитку.

Особливо важливим є висновок про те, що підвищення ефективності використання ресурсів у сучасних умовах слід розглядати не як короткострокову антикризову міру, а як складову довгострокової стратегії розвитку. Процесний підхід до управління ресурсами, програмно-цільове бюджетування та розвиток системи енергоефективності формують основу для зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства без необхідності екстенсивного нарощування виробництва.

Розвиток кадрового та управлінського потенціалу, обґрунтований у підрозділі 3.2, підтверджує ключову роль людського чинника в реалізації стратегічного потенціалу. В умовах скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження на працівників саме управлінські компетенції, стратегічне мислення та ефективна система мотивації стають вирішальними чинниками досягнення стратегічних результатів. Запропоновані заходи у сфері стратегічного управління людськими ресурсами створюють умови для збереження критично важливих компетенцій і підвищення адаптивності управлінської системи.

Впровадження інноваційних управлінських інструментів, зокрема стратегічного контролінгу, цифрових систем моніторингу та інтегрованого

управління ризиками, уможлиблює якісно новий рівень управління стратегічним потенціалом. Узагальнення результатів підрозділу 3.2 свідчить, що ці інструменти виконують не лише технічну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями та повсякденною управлінською практикою.

Особливе місце в Розділі 3 посідає розроблена схема заходів управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах VUCA/BANI. Її узагальнення дозволяє зробити висновок, що сучасне стратегічне управління має ґрунтуватися на адаптивно-інтегрованому підході, який поєднує гнучкість, проактивність і системність. В умовах мінливості, невизначеності, нелінійності та крихкості зовнішнього середовища стратегічний потенціал трансформується з набору ресурсів у динамічну систему можливостей, що потребує постійного оновлення та переосмислення.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів і прогноз результатів їх реалізації. Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що запропоновані напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом є економічно обґрунтованими та стратегічно доцільними. Економічний ефект від їх реалізації проявляється не лише у зниженні витрат і покращенні фінансових показників, а й у підвищенні керованості підприємства, зниженні рівня ризиків і зростанні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Прогнозні розрахунки свідчать про можливість суттєвого зростання загального стратегічного потенціалу підприємства за умови послідовного впровадження запропонованих заходів. Особливо важливо, що зростання потенціалу відбувається за всіма ключовими складовими, що свідчить про збалансований характер розвитку. Водночас зроблено висновок, що досягнення прогнозованого ефекту значною мірою залежить від умов реалізації стратегії, зокрема від наявності фінансових ресурсів, готовності персоналу до змін і ефективності управління ризиками.

Аналіз ризиків реалізації стратегії підтвердив, що зовнішні та внутрішні обмеження можуть істотно впливати на темпи й результати впровадження цільової моделі управління стратегічним потенціалом. Проте запропонований у роботі сценарний підхід до стратегічного планування та інтеграція управління ризиками у процес управління потенціалом створюють можливості для мінімізації негативного впливу цих ризиків.

Отже, узагальнюючи результати Розділу 3, можна зробити висновок, що розроблені напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують цілісну, науково обґрунтовану та практично орієнтовану систему стратегічного управління. Їх реалізація створює передумови для переходу підприємства від переважно адаптаційної моделі функціонування до стратегічно орієнтованої моделі розвитку, що забезпечує баланс між поточною стійкістю та довгостроковою конкурентоспроможністю. Отримані висновки логічно завершують аналітичну частину дослідження та створюють основу для формування загальних висновків магістерської роботи.

ВИСНОВКИ

Проведене в межах кваліфікаційної магістерської роботи комплексне дослідження управління стратегічним потенціалом підприємства дозволило сформулювати цілісне науково-практичне бачення сутності, структури, механізмів формування та напрямів удосконалення управління стратегічним потенціалом в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності. Узагальнення результатів теоретичного аналізу, прикладного дослідження та розроблення практичних рекомендацій підтверджує актуальність обраної теми й її значущість як для розвитку теорії стратегічного менеджменту, так і для практики управління великими промисловими підприємствами.

У Розділі 1 було обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження стратегічного потенціалу підприємства. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених засвідчило, що стратегічний потенціал не може бути зведений до простої сукупності ресурсів або виробничих можливостей. У сучасному розумінні він постає як динамічна, інтегрована система можливостей, яка формується в результаті взаємодії ресурсної бази, управлінських компетенцій, інноваційної спроможності та організаційної здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволяє розглядати стратегічний потенціал як ключову передумову довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Встановлено, що еволюція наукових підходів до трактування стратегічного потенціалу відображає перехід від статичних ресурсних концепцій до динамічних моделей стратегічного управління, у межах яких потенціал розглядається як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу. Це зумовлює зміну ролі менеджменту: від функції раціонального використання наявних ресурсів до функції формування майбутніх можливостей розвитку. У результаті стратегічний потенціал набуває не лише економічного, а й управлінського та інституційного змісту.

У Розділі 1 також доведено, що стратегічний потенціал має системну структуру, у межах якої виробничо-технологічна, фінансово-економічна, кадрово-управлінська та інноваційна складові є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Відсутність збалансованого розвитку хоча б однієї з них істотно знижує ефективність реалізації загального потенціалу підприємства. Це обґрунтовує необхідність комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом та створює методологічну основу для подальшого прикладного аналізу.

У Розділі 2 здійснено поглиблений аналіз управління стратегічним потенціалом конкретного підприємства – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Результати дослідження показали, що підприємство володіє значним за масштабом стратегічним потенціалом, зумовленим наявністю повного металургійного циклу, потужної виробничої бази, вигідного територіального розташування та інтеграції до глобальної корпорації. Ці чинники формують високий рівень базової стійкості підприємства та створюють потенціал для довгострокового розвитку навіть у складних макроекономічних умовах.

Водночас аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки засвідчив, що значний ресурсний потенціал не трансформується автоматично у позитивні фінансові результати. Тривала збитковість, зростання боргового навантаження та скорочення власного капіталу свідчать про обмежену ефективність чинної моделі управління стратегічним потенціалом. Це означає, що підприємство функціонує переважно в режимі адаптації до зовнішніх викликів, а не в режимі стратегічного розвитку.

Аналіз окремих складових стратегічного потенціалу підтвердив наявність внутрішніх диспропорцій у його структурі. Виробничо-технологічний потенціал характеризується значним масштабом, але обмеженою ефективністю використання через високий рівень енергоємності та зношеності основних фондів. Фінансово-економічний потенціал є кількісно домінуючим, однак функціонально напруженим. Кадровий потенціал зазнає скорочення, що створює ризики втрати ключових компетенцій, тоді як

управлінський потенціал виступає важливим стабілізуючим чинником. Інноваційний потенціал має вибірковий характер реалізації й значною мірою залежить від корпоративних програм.

Застосування інструментів SWOT-, PEST- та VRIO-аналізу дозволило виявити сильні сторони стратегічного потенціалу підприємства, а також системні обмеження його реалізації. Узагальнення результатів цих аналізів засвідчило, що ключовим викликом для підприємства є не відсутність потенціалу, а недостатня узгодженість між його складовими та стратегічними цілями розвитку. Саме цей висновок став підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій у Розділі 3.

У Розділі 3 обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства шляхом формування цільової (TO-BE) моделі управління. Запропонована модель ґрунтується на проактивному, системному та інтегрованому підході до стратегічного менеджменту й орієнтована на узгодження внутрішніх можливостей підприємства з його довгостроковими цілями. Визначені стратегічні пріоритети розвитку відображають потребу в одночасному підвищенні ефективності використання ресурсів, розвитку людського та управлінського капіталу й упровадженні інноваційних управлінських інструментів.

Розроблені в підрозділі 3.2 організаційно-економічні заходи конкретизують механізми реалізації цільової моделі управління стратегічним потенціалом. Доведено, що ефективне управління потенціалом неможливе без процесного підходу до використання ресурсів, стратегічного управління людськими ресурсами та інституціоналізації інноваційних управлінських практик. Запропоновані заходи мають системний характер і спрямовані не лише на оптимізацію витрат, а й на підвищення якості управління та стратегічної керованості підприємства.

Особливу увагу в Розділі 3 приділено адаптації управління стратегічним потенціалом до умов VUCA/BANI-середовища. Розроблена схема заходів управління в таких умовах підтверджує, що сучасне стратегічне управління

повинно ґрунтуватися на гнучкості, сценарному мисленні та здатності швидко трансформувати внутрішні можливості відповідно до нелінійних змін зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний потенціал розглядається як динамічна система можливостей, а не як фіксований набір ресурсів.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів і прогноз результатів їх реалізації, здійснені в підрозділі 3.3, засвідчили, що впровадження цільової моделі управління стратегічним потенціалом є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним. Очікуваний ефект проявляється не лише у покращенні фінансово-економічних показників, а й у підвищенні адаптивності, зниженні рівня ризиків та формуванні передумов довгострокового розвитку підприємства. Водночас підкреслено, що досягнення прогнозованих результатів залежить від умов реалізації стратегії, зокрема від фінансових можливостей, управлінської готовності та ефективності системи управління ризиками.

Отже, загальні результати кваліфікаційної магістерської роботи дозволяють зробити висновок, що управління стратегічним потенціалом підприємства є ключовим інструментом забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Запропоновані в роботі теоретичні положення й практичні рекомендації формують цілісну концепцію удосконалення управління стратегічним потенціалом, яка може бути використана в діяльності великих промислових підприємств та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М. : Економіка, 1989. – 519 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. – К. : Основи, 2005. – 390 с.
3. Барні Дж. Ресурси та стійкі конкурентні переваги підприємства / Дж. Барні // Стратегічний менеджмент. – 1991. – № 1. – С. 99–120.
4. Друкер П. Практика менеджменту / П. Друкер. – К. : Основи, 2002. – 416 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Львів : ЛБІ НБУ, 2010. – 312 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
7. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : Астон, 2013. – 448 с.
8. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. – М. : Інфра-М, 2012. – 640 с.
9. Жилінська О., Макарченко В. Особливості формування стратегічного потенціалу підприємства (за матеріалами підприємств металургійної галузі України) // Економіка та управління: проблеми модернізації. 2023. № 5. С. 152–160.
10. Баженов Є. В. Концептуальна основа стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Т. 21, вип. 1. С. 73–82. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1\(50\).270398](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.1(50).270398).
11. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.

12. Z. O. Koval Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. Т. 7, № 2. С. 17–28. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.017>
13. Кіндрацька Г. І., Захарченко В. І. Управління потенціалом підприємства в умовах нестабільного середовища // Економіка та держава. 2021. № 6. С. 27–33.
14. О. В. Балашова, Н. М. Михайличенко Вибір стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання як довгострокового напрямку його розвитку // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>
15. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2022. 368 p.
16. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : підручник. 4-те вид., переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2020. 704 с.
17. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Business Inform. 2023. Т. 10. С. 353–358.
18. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy // Sustainability. 2022. Vol. 14(6). Art. 3258. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>.
19. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
20. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1973. – 551 p.
21. T. Dimitrova, A. Taranenko Strategic Management of Innovative Development and Its Impact on Industrial Competitiveness // Economics Ecology Socium. 2025. Т. 9, № 1. С. 78–? DOI: 10.61954/2616-7107/2025.9.1-7

22. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Стратегічний потенціал підприємства як основа його конкурентоспроможності // Економічний форум. 2021. № 4. С. 94–101.
23. Павловська О. В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства // Економічні науки. 2022. № 39. С. 57–64.
24. Arefieva O., Makedon V., Poberezhna Z. Strategic Potential Management of Industrial Enterprises in Conditions of Global Instability // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2022. Vol. 44, No. 2. P. 178–186.
25. Shkreben R. P., Kharnam M. V., Otenko I. P. The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise // The Problems of Economy. 2020. № 4. P. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>.
26. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>.
27. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
28. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : Harper & Row, 1973. – 551 p.
29. R. P. Shkreben, M. V. Kharnam, I. P. Otenko The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise // The Problems of Economy. 2020. № 4. С. 256–264. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>
30. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Pearson Education, 2021. 496 p.
31. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 2022. 336 p.

32. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 2020. 592 p.
33. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід // *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>.
34. DO Pulcha Елементи стратегічного потенціалу підприємства та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності // *Economics and Enterprise*. 2024. № 3. С. 46–60.
35. V. V. Makedon *Development of the Strategic Management System for International Companies: Cross-Functional Approaches* // *МІ*. 2023.
36. Костецька Н. І., Коцур В. В. Механізми управління стратегічним потенціалом підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 122–128.
37. Barney J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
38. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Chichester : Wiley, 2021. 776 p.
39. *Annual Report ArcelorMittal Kryvyi Rih*. – Kryvyi Rih : ArcelorMittal, 2023.
40. Державна служба статистики України. *Металургійна промисловість України : статистичний збірник*. – К. : ДССУ, 2023.
41. ArcelorMittal. *Sustainability Report*. – Luxembourg : ArcelorMittal, 2023.
42. I.-A. Ignatieva, A. Y. Serbenivska, O. I. Ihnatiev *Діагностика стратегічного потенціалу в умовах трансформацій* // *Eco-Science*. 2025. С. 269–277.
43. Залуцька Х. Я. *Стратегічний потенціал підприємства: структура, оцінювання, управління : монографія*. Львів : Львівська політехніка, 2023. 312 с.

44. АрселорМіттал Кривий Ріг. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів : розділ із посиланнями на фінансову звітність та звіт незалежного аудитора за відповідні роки. URL: (див. посилання у джерелі). Дата звернення: 13.01.2026.

45. Opendatabot. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ЄДРПОУ 24432974): фінансові показники та файли фінансової звітності (Баланс/Фінансові результати) за 2022–2024 рр. URL: (див. посилання у джерелі). Дата звернення: 13.01.2026.

46. Державна служба статистики України. Металургійна промисловість України : статистичний збірник. – К. : ДССУ, 2023.

47. Opendatabot. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» : фінансова звітність за 2022–2024 рр. – URL: <https://opendatabot.ua>

48. ArcelorMittal. Annual & Sustainability Reports. – Luxembourg : ArcelorMittal, 2023–2024.

49. Z. O. Koval Evaluation of Approaches and Methods for Strategic Potential Formation in War-Affected Economic Conditions // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. № 2.

50. Мочерний С. В., Устенко О. А. Основи стратегічного менеджменту : навчальний посібник. Київ : Академія, 2023. 384 с.

51. Тарасюк Г. М. Стратегічне управління розвитком підприємств : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2021. 356 с.

52. ArcelorMittal. Annual & Sustainability Reports. – Luxembourg : ArcelorMittal, 2023–2024.

53. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.

54. Kuzior A., Kwilinski A. Strategic Potential and Sustainable Development of Enterprises under Uncertainty // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 9. Article 7451.

55. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 528 p.
56. Державна служба статистики України. Металургійна промисловість України : статистичний збірник. – К. : ДССУ, 2023.
57. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>.
58. Д. Коноплянко Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. ?–?. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>
59. Балашова О. В., Михайличенко Н. М. Вибір стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання як довгострокового напрямку його розвитку // Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-152-160>.
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
61. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 412 с.
62. ArcelorMittal. Annual & Sustainability Reports. – Luxembourg : ArcelorMittal, 2023–2024.
63. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.
64. Х. Я. Залуцька, І. А. Гнат Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 353–358.
65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.

66. Бондар Н. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах VUCA-середовища // Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 210–218.
67. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 416 p.
68. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 20. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604>.
69. Мохонько Г., Трохимчук Д. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208>
70. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
71. Meyer K. E., Estrin S. Strategic Management in Emerging Markets. 3rd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2024. 420 p.
72. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 416 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема виробничого циклу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

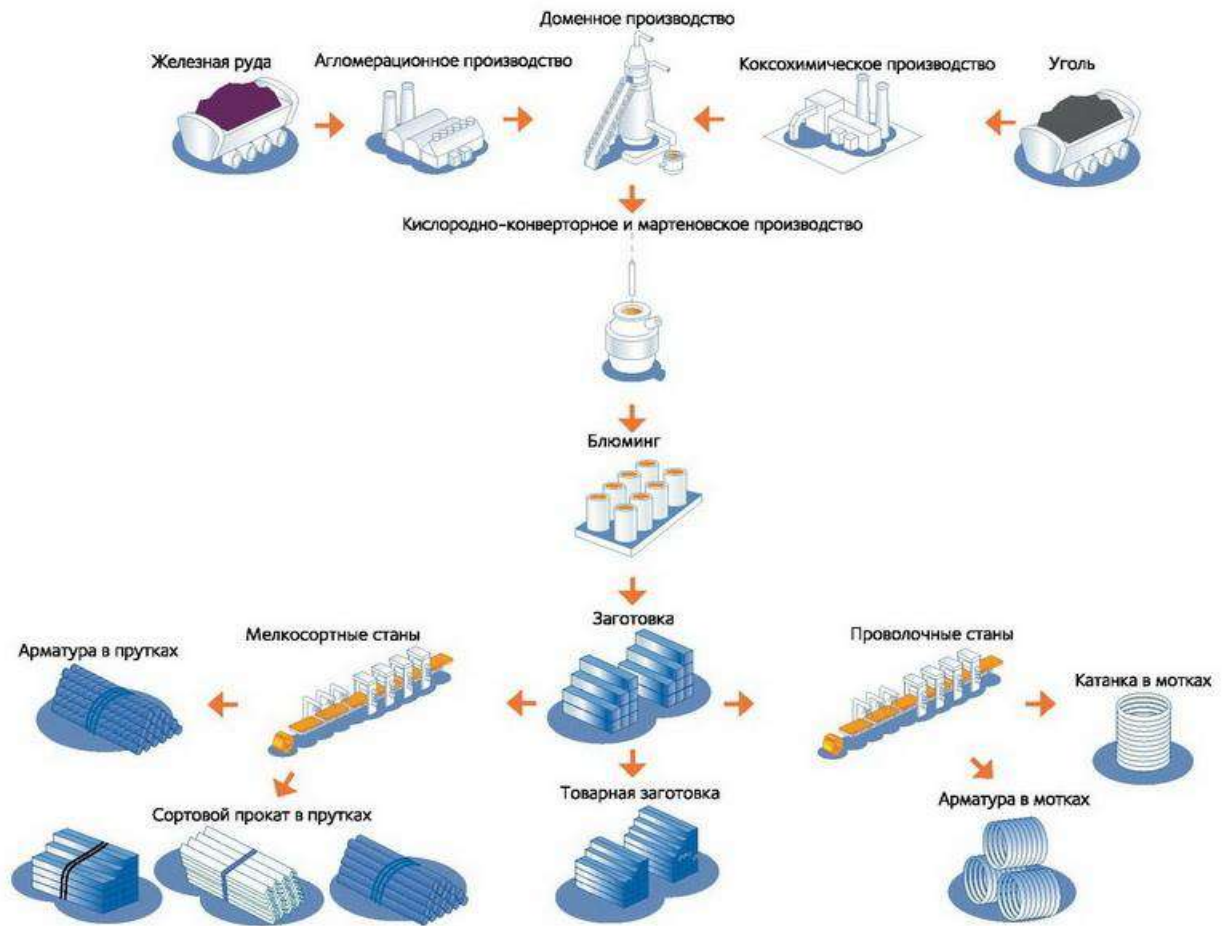


Рисунок 2.2 -

Додаток Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
Непоточні активи			
Основні засоби	6	22,872,932	59,837,072
Інвестиційна нерухомість	6	715	2,395
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	105,935	348,344
Загальна сума непоточних активів		22,979,582	60,187,811
Поточні активи			
Поточні запаси	7	14,166,798	14,700,484
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	7,691,347	25,923,510
Поточні податкові активи, поточні	10	6,515,972	3,328,865
Інші поточні нефінансові активи		329,308	115,127
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	954,467	1,375,247
Загальна сума поточних активів		29,657,892	45,443,233
Загальна сума активів		52,637,474	105,631,044

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4
Власний капітал			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(3,321,977)	45,732,093
Актuarні різниці (прибутки/збитки)		(1,017,397)	(1,724,649)
Інші резерви		28,677,651	28,677,651
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		28,197,810	76,544,628
Частки участі, що не забезпечують контролю		(70)	(12)
Загальна сума власного капіталу		28,197,740	76,544,616
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,857,538	2,672,831
Інше непоточне забезпечення	18	1,485,275	1,264,851
Довгострокові банківські кредити	15	2,475,694	982,015
Інші непоточні фінансові зобов'язання		265,115	305,481
Відстрочені податкові зобов'язання	13	-	2,191,622
Загальна сума непоточних зобов'язань		6,083,622	7,416,800
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення		8,115	12,356
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	10,940,716	15,708,076
Поточні податкові зобов'язання, поточні		83,390	553,413
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,764,244	4,834,617
Інші поточні нефінансові зобов'язання		559,647	561,166
Загальна сума поточних зобов'язань		18,356,112	21,669,628
Загальна сума зобов'язань		24,439,734	29,086,428
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		52,637,474	105,631,044

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Сергій Плічко,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Продовження Додатка Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)

Стаття	Примітки	2022 рік	2021 рік
1	2	3	4
Дохід від звичайної діяльності	21	43,819,882	109,302,319
Собівартість реалізації	22	(55,284,713)	(74,082,626)
Валовий прибуток		(11,464,831)	35,219,693
Інші доходи	23	30,390	60,062
Витрати на збут		(43,192)	(109,652)
Адміністративні витрати	24	(1,816,676)	(3,514,526)
Інша витрата	25	(36,968,660)	(608,040)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(50,262,969)	31,047,537
Фінансові доходи	26	25,149	195,141
Фінансові витрати	27	(1,162,887)	(549,025)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(51,400,707)	30,693,653
Податкові доходи (витрати)	13	2,346,533	(5,473,650)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		(49,054,174)	25,220,003
Прибуток (збиток)		(49,054,174)	25,220,003
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства		(49,054,070)	25,219,994
Прибуток (збиток), що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю		(104)	9

(в українських гривнях)

Стаття	Примітки	2022 рік	2021 рік
1	2	3	4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12,71)	6,53
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		(12,71)	6,53
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12,71)	6,53
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		(12,71)	6,53

Стаття	Примітки	2022 рік	2021 рік
1	2	3	4
Прибуток (збиток)		(49,054,174)	25,220,003
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	862,557	81,528
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		862,557	81,528
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		862,557	81,528
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	(155,259)	(14,674)
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		(155,259)	(14,674)
Загальна сума іншого сукупного доходу		707,298	66,854
Загальна сума сукупного доходу		(48,346,876)	25,286,857
Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства		(48,346,818)	25,286,846
Сукупний дохід, що відноситься до часток, що не забезпечують контролю		(58)	11

Від імені керівництва Групи:





Мауро Йонгобардо,
 Генеральний директор
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Сергій Плечко,
 Фінансовий директор – головний бухгалтер
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Примітки на сторінках 7-53 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Додаток В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
Непоточні активи			
Основні засоби включно з активами з права користування	6	25,234,797	22,872,932
Інвестиційна нерухомість	6	681	715
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	96,064	105,935
Загальна сума непоточних активів		25,331,542	22,979,582
Поточні активи			
Поточні запаси	7	11,029,613	14,166,798
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	6,483,632	7,691,347
Поточні податкові активи, поточні	10	3,138,715	6,515,972
Інші поточні нефінансові активи		498,855	329,308
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	524,253	954,467
Загальна сума поточних активів		21,675,068	29,657,892
Загальна сума активів		47,006,610	52,637,474

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
Власний капітал			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(15,197,961)	(3,321,977)
Інші резерви		27,250,555	27,660,254
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		15,912,127	28,197,810
Частки участі, що не забезпечують контролю		(83)	(70)
Загальна сума власного капіталу		15,912,044	28,197,740
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	2,192,239	1,857,538
Інше непоточне забезпечення	18	1,801,248	1,485,275
Довгострокові банківські кредити	15	2,272,107	2,475,694
Інші непоточні фінансові зобов'язання		205,383	265,115
Загальна сума непоточних зобов'язань		6,470,977	6,083,622
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення		-	8,115
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	11,620,228	10,940,716
Поточні податкові зобов'язання, поточні		196,328	83,390
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	12,000,297	6,764,244
Інші поточні нефінансові зобов'язання		806,736	559,647
Загальна сума поточних зобов'язань		24,623,589	18,356,112
Загальна сума зобов'язань		31,094,566	24,439,734
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		47,006,610	52,637,474

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Павло Задорожний,
В.фінансового директора – головного бухгалтера
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Продовження Додатка В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	21	41,873,521	43,819,882
Собівартість реалізації	23	(50,404,563)	(55,284,713)
Валовий прибуток		(8,531,042)	(11,464,831)
Інші доходи	24	149,062	30,390
Витрати на збут		(34,982)	(43,192)
Адміністративні витрати	25	(1,692,208)	(1,816,676)
Інша витрата	26	(194,964)	(36,968,660)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(10,304,134)	(50,262,969)
Фінансові доходи	27	48,128	25,149
Фінансові витрати	28	(1,520,669)	(1,162,887)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(11,776,675)	(51,400,707)
Податкові доходи (витрати)	13	(99,299)	2,346,533
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		(11,875,974)	(49,054,174)
Прибуток (збиток)		(11,875,974)	(49,054,174)
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства		(11,875,984)	(49,054,070)
Прибуток (збиток), що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю		10	(104)

(в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(3.08)	(12.71)
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		(3.08)	(12.71)
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(3.08)	(12.71)
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		(3.08)	(12.71)

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Прибуток (збиток)		(11,875,974)	(49,054,174)
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	(409,722)	862,557
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		(409,722)	862,557
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		(409,722)	862,557
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	-	(155,259)
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		-	(155,259)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(409,722)	707,298
Загальна сума сукупного доходу		(12,285,696)	(48,346,876)
Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства		(12,285,683)	(48,346,818)
Сукупний дохід, що відноситься до часток, що не забезпечують контролю		(13)	(58)

Від імені керівництва Групи:


 Мауро Лонгобардо,
 Генеральний директор
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»


 Павло Задорожний,
 В.о. фінансового директора – головного бухгалтера
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Примітки на сторінках 7-52 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Додаток Д

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»


КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(у тисячах українських гривень)


АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
1	2	3	4
Непоточні активи			
Основні засоби включно з активами з права користування	6	27,127,900	25,234,797
Інвестиційна нерухомість	6	656	681
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	136,576	96,064
Загальна сума непоточних активів		27,265,132	25,331,542
Поточні активи			
Поточні запаси	7	14,868,242	11,029,613
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	8,506,621	9,622,347
Інші поточні нефінансові активи		558,214	498,855
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	488,486	524,253
Загальна сума поточних активів		24,421,563	21,675,068
Загальна сума активів		51,686,695	47,006,610

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
1	2	3	4
Власний капітал			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(24,039,773)	(15,197,961)
Інші резерви		27,487,725	27,250,555
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		7,307,485	15,912,127
Частки участі, що не забезпечують контролю		(58)	(83)
Загальна сума власного капіталу		7,307,427	15,912,044
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,751,652	2,192,239
Інше непоточне забезпечення	18	2,195,194	1,801,248
Довгострокові банківські кредити	15	3,352,891	2,272,107
Інші непоточні фінансові зобов'язання		169,080	205,383
Загальна сума непоточних зобов'язань		7,468,817	6,470,977
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення		2,400	-
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	30,578,060	17,272,928
Поточні податкові зобов'язання, поточні	10	89,281	89,281
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,063,258	6,454,644
Інші поточні нефінансові зобов'язання		266,723	806,736
Загальна сума поточних зобов'язань		36,910,451	24,623,589
Загальна сума зобов'язань		44,379,268	31,094,566
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		51,686,695	47,006,610

Від імені керівництва Групи:


Мауро Лонгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»




Павло Задорожний,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Продовження Додатка Д

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)

Стаття	Примітки	2024 рік	2023 рік
1	2	3	4
Дохід від звичайної діяльності	21	64,599,685	41,873,521
Собівартість реалізації	23	(68,780,274)	(50,404,563)
Валовий прибуток		(4,180,589)	(8,531,042)
Інші доходи	24	139,990	149,062
Витрати на збут		(35,567)	(34,982)
Адміністративні витрати	25	(2,292,270)	(1,692,208)
Інша витрата	26	(691,459)	(194,964)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(7,059,895)	(10,304,134)
Фінансові доходи	27	64,251	48,128
Фінансові витрати	28	(1,829,370)	(1,520,669)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(8,825,014)	(11,776,675)
Податкові доходи (витрати)	13	(16,780)	(99,299)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		(8,841,794)	(11,875,974)
Прибуток (збиток)		(8,841,794)	(11,875,974)
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства		(8,841,812)	(11,875,984)
Прибуток (збиток), що відноситься до часток участі, що не забезпечують контролю		18	10

(в українських гривнях)

Стаття	Примітки	2024 рік	2023 рік
1	2	3	3
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(2.29)	(3.08)
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		(2.29)	(3.08)
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(2.29)	(3.08)
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		(2.29)	(3.08)

Стаття	Примітки	2024 рік	2023 рік
1	2	3	4
Прибуток (збиток)		(8,841,794)	(11,875,974)
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	237,177	(409,722)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		237,177	(409,722)
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		237,177	(409,722)
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		-	-
Загальна сума іншого сукупного доходу		237,177	(409,722)
Загальна сума сукупного доходу		(8,604,617)	(12,285,696)
Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства		(8,604,642)	(12,285,683)
Сукупний дохід, що відноситься до часток, що не забезпечують контролю		25	(13)

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобарде,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Павло Задорожний,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Проноза Кірілл Дмитрович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

15.01.2026
(дата)



(підпис)

К.Д. ПРОНОЗА
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)