

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	<u>ННІ економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Управління бізнесом</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

	<u>Готильяка Олександра Васильовича</u> (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)	
на тему	<u>Управління фінансовою стійкістю в системі корпоративної стратегії підприємства</u> (повна назва теми)	
за матеріалами	<u>ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»</u> (повна назва бази дослідження)	
науковий керівник	<u>к.е.н., доцент</u> (наук. ступінь, вчене звання)	<u>М.В. Зав'ялова</u> (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри

(підпис)

д.соц..н., професор

Г.І.Андрющенко

Наук. ступінь, вчене звання

Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

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

«28» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи _____ *Управління фінансовою стійкістю в системі корпоративної стратегії підприємства* _____

Керівник роботи к.е.н., доцент Зав'ялова М.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

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

Розділ 1.

*ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:*

корпоративна стратегія як інструмент досягнення цілей підприємства

фінансова стійкість як об'єкт управління в системі корпоративної стратегії

Розділ 2.

*ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗРОБКИ
КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ:*

аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

аналіз фінансової стійкості підприємства

Розділ 3.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛІЗАЦІЄЮ

ПАТ «АРСЕЛОРМИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Об'єкт дослідження: процес управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Предмет дослідження: фінансова стійкість підприємства

Мета кваліфікаційної роботи:

розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного та тактичного механізмів управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4.	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	<i>виконано</i>
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	<i>виконано</i>
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	<i>виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	
Завдання підготував науковий керівник			<u>М.В. Зав'ялова</u>
		(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завдання одержав			<u>О.В. Готиляк</u>
		(підпис)	(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Готияк Олександр Васильович. Управління фінансовою стійкістю в системі корпоративної стратегії підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті розробки корпоративної стратегії. В першому розділі роботи досліджено зміст корпоративної стратегії як інструменту досягнення цілей підприємства; особливості фінансової стійкості підприємства як об'єкту управління в системі корпоративної стратегії; розглянуто методичні передумови розробки стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства.

У другому розділі роботи здійснено аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі використання різних методів та інструментів стратегічного аналізу; надано оцінку фінансовій стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою різних показників і методів фінансового аналізу та визначено тип фінансової стійкості підприємства. У третьому розділі роботи надано обґрунтування розробки стратегічного та тактичного механізмів фінансової стабілізації підприємства; запропоновано напрями вдосконалення стратегічного механізму управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі сценарійного аналізу; обґрунтовано напрями вдосконалення управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі заходів тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства.

Ключові слова: фінансова стійкість, корпоративна стратегія, методи стратегічного аналізу, стратегічний та тактичний механізми фінансової стабілізації

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Корпоративна стратегія як інструмент досягнення цілей підприємства	10
1.2. Фінансова стійкість як об'єкт управління в системі корпоративної стратегії	19
1.3. Методичні передумови розробки стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства	30
Висновки до розділу 1	41
Розділ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	44
2.1. Аналіз чинників зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	44
2.2. Аналіз чинників внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	55
2.3. Оцінка фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	70
Висновки до розділу 2	82
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛІЗАЦІЄЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	85
3.1. Обґрунтування розробки стратегічного та тактичного механізмів фінансової стабілізації підприємства	85

	6
3.2. Напрями вдосконалення стратегічного механізму управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі сценарійного аналізу	91
3.3. Напрями вдосконалення управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі заходів тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства	101
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління фінансовою стійкістю підприємства набуває особливої важливості. Управління фінансовою стійкістю є невід'ємною частиною корпоративної стратегії, оскільки воно забезпечує основу для досягнення довгострокових цілей підприємства. Фінансова стійкість є ключовим фактором, що визначає здатність підприємства до виживання та розвитку в умовах невизначеності та ризиків, особливо це підтверджується в умовах війни. Одним із головних аспектів фінансової стійкості є забезпечення стабільності підприємства. Це включає підтримку платоспроможності, здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та уникати кризових ситуацій. Фінансова стійкість також відіграє ключову роль у плануванні та розвитку підприємства. Вона дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей, таких як інвестиції в нові проекти, розширення ринків та впровадження інновацій. Без належного фінансового планування та контролю підприємство ризикує втратити можливості для зростання та розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства також значною мірою залежить від його фінансової стійкості. Підприємства з високим рівнем фінансової стійкості мають більше можливостей для маневрування на ринку, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними. Управління фінансовою стійкістю включає аналіз та мінімізацію фінансових ризиків. Це допомагає підприємству уникати кризових ситуацій та забезпечувати безперервність бізнесу. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє зменшити вплив негативних факторів на фінансовий стан підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Саме тому управління фінансовою стійкістю є критично важливим для успішної реалізації загальної корпоративної стратегії та забезпечення

довгострокового розвитку підприємства. Воно дозволяє підприємству залишатися стабільним, конкурентоспроможним та готовим до викликів сучасного бізнес-середовища. Водночас дослідження процесу забезпечення фінансової стійкості підприємства вимагає комплексного підходу та розроблення концептуальних основ управління в контексті корпоративної стратегії.

Теоретичні та практичні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємства та управління нею досліджувалися в працях багатьох вчених-економістів як вітчизняних, так і зарубіжних, зокрема І. Бланка, М. Білик, І. Косарева, К. Малород, Н. Притуляк, А. Поддєрьогіна, Н. Слободян, О. Стрешенець, О. Терещенка та багатьох інших вчених. Разом з тим у них неповною мірою вивчені, досліджені та узагальнені особливості створення комплексної системи оцінювання фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності економічного середовища, зокрема зумовленого і війною.

Предмет дослідження в кваліфікаційній роботі – фінансова стійкість підприємства. Об'єкт дослідження – процес управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного та тактичного механізмів управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити зміст корпоративної стратегії як інструменту досягнення цілей підприємства;
- дослідити особливості фінансової стійкості підприємства як об'єкту управління в системі корпоративної стратегії;
- розглянути методичні передумови розробки стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства;
- здійснити аналіз чинників зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- здійснити аналіз чинників внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- надати оцінку фінансовій стійкості та стабільності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- надати обґрунтування розробки стратегічного та тактичного механізмів фінансової стабілізації підприємства;

- запропонувати напрями вдосконалення стратегічного механізму управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі сценарійного аналізу;

- обґрунтувати напрями вдосконалення управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі заходів тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають відповідні законодавчі та нормативні документи, офіційні статистичні матеріали, річна звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», інформація з його офіційного сайту, літературні джерела, ресурси мережі Internet.

Методи дослідження: загальнонаукові – аналіз, синтез, узагальнення, групування та методи і прийоми фінансового аналізу; трендовий аналіз; компаративний аналіз; методи та інструменти стратегічного аналізу.

Практичну цінність роботи складають результати проведеного комплексного оцінювання фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зокрема аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства на основі різних методів стратегічного та фінансового аналізу та пропозиції з вдосконалення стратегічного та тактичного механізмів управління фінансовою стійкістю підприємства.

Особистим внеском автора є пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі системи заходів стратегічного та оперативного рівня, сформованих на основі сценарійного аналізу з урахуванням сучасних економічних та політичних реалій в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Корпоративна стратегія як інструмент досягнення цілей підприємства

Стратегічне управління бізнесом нерозривно пов'язане з розробкою, адаптацією та реалізацією стратегії, що забезпечує основний напрямок розвитку підприємства. Її важливість неможливо переоцінити: без ретельно сформульованої стратегії організація втрачає свою конкурентоспроможність, що може призвести до застою та погіршення результатів діяльності. Сучасне стратегічне управління базується на методології стратегічного планування, яке відрізняється від традиційного довгострокового планування. Воно враховує не лише екстраполяцію існуючих тенденцій, а й потенційні можливості та загрози, а також здатність реагувати на надзвичайні ситуації, які можуть суттєво змінити напрямок розвитку підприємства.

Термін «стратегічне управління» з'явився в 60-70-х роках ХХ століття і став окремим розділом науки про управління, що відображає зростаючу складність та динамічність бізнес-середовища. Розглянемо наукові трактування дефініції «корпоративна стратегія» та основні погляди науковців, що сформувалися під час еволюції науки про стратегічне управління. Так, основоположник стратегічної науки І. Ансофф зазначає, що стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому виділяють «чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності компанії; правила, за якими формуються відносини компанії з її зовнішнім середовищем; правила, відповідно до яких встановлюються відносини та процедури всередині

організації; правила, згідно з якими компанія здійснює свою щоденну діяльність» [1]. Так само і Дж. Джонсон та К.А. Шоулз зазначають, що «стратегія — це напрямок і діапазон діяльності організації на тривалий період. Стратегія дозволяє організації досягти переваг у мінливому середовищі через конфігурацію ресурсів і компетенцій з метою відповідності очікуванням зацікавлених сторін» [16]. Розглянемо деталізацію визначень поняття з точки зору різних наукових підходів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «стратегія підприємства»

№№	Автор	Визначення
1	Б. Карлофф [20]	Стратегія є узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів організації.
2	П. Дойль [20]	Стратегія – це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
3	Т. Коно [36].	Стратегія фірми є набір основоположних рішень, що мають на меті досягнення відповідності середовищу розвитку і ефективне пристосування до її зміни, уміле використання виникаючих нових шансів на основі накопичення і розвитку ресурсів управління.
4	Примак Т.А. [38]	Стратегія — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи.
5	Шершньова Т.Є. [59]	Стратегія — це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках.
6	Круглова Н.Ю., Круглов М.І. [20]	Кожна конкретна стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки кожна конкретна стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки.
7	М.Х. Меськон, М.А. Альберт і Ф. Хедоурі [30]	Стратегія організації є детальний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місій організації і досягнення її цілей.
8	А. Чандлер [20]	Стратегія — це визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.
9.	А. Томпсон [51]	Стратегія повинна бути спрямованою на зміцнення позиції підприємства - план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій і досягнення поставленої мети.

Джерело: доповнено автором на основі джерел [20, 30, 36, 38, 51, 59]

Узагальнюючи наведені визначення можна виділити загальні характеристики стратегії: 1) стратегія – це довгостроковий план дій; 2) стратегія – це комплексний план; 3) стратегія - складова загальної стратегії економічного розвитку підприємства 4) стратегія орієнтована в майбутнє і дозволяє досягти конкурентні переваги; 5) розробка стратегії має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього оточення організації.

Таким чином, корпоративна стратегія — це довгостроковий план, який визначає загальні напрямки розвитку компанії, охоплює ключові сфери діяльності та встановлює, як організація досягатиме своїх бізнес-цілей. Її основна мета — забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток, використовуючи наявні ресурси та адаптуючись до змін на ринку.

Визначаючи роль корпоративної стратегії у досягненні цілей бізнесу, можна виділити наступні аргументи: по-перше, вона задає вектор руху, об'єднує всі підрозділи компанії навколо спільної мети та допомагає ухвалювати рішення, які сприяють досягненню довгострокових цілей; по – друге, корпоративна стратегія визначає, як компанія буде конкурувати на ринку — наприклад, через інновації, ефективні операції чи унікальну пропозицію для клієнтів; по-третє, стратегія допомагає ефективно розподілити фінансові, людські та матеріальні ресурси, щоб максимально використати можливості ринку; по-четверте, корпоративна стратегія формує корпоративну культуру, яка відображає цінності компанії, впливає на мотивацію співробітників та зміцнює бренд. Таким чином, корпоративна стратегія слугує своєрідною «дорожньою картою», яка веде компанію до досягнення її місії, бачення та основних бізнес-цілей.

Сьогодні корпоративна стратегія є основою функціонування будь-якого підприємства. Її ключове завдання — визначити перспективи розвитку, орієнтуючись на місію організації. Стратегія забезпечує максимізацію добробуту власників та стейкхолдерів через:

1.*Встановлення стратегічних цілей.* Це довготривалі плани та програми, які визначають діяльність організації на перспективу.

2.*Розробку технологій реалізації.* Досягнення цілей можливе через упровадження ефективних технологій, інновацій та адаптивних підходів.

3.*Оптимізацію використання ресурсів.* Стратегія передбачає чітке планування фінансових, матеріальних і людських ресурсів для реалізації цілей.

4.*Систему управління.* Важливою складовою є люди, які здійснюють управління і виконання стратегічних завдань [20, 30, 51].

Окрім цього, сучасна корпоративна стратегія виконує важливу місію у забезпеченні сталого розвитку організації. Вона дозволяє:

- *Адаптуватися до зовнішніх змін.* Завдяки аналізу ризиків і можливостей компанія може швидко реагувати на зміни ринку.

- *Досягати конкурентних переваг.* Чітка стратегія допомагає організації ефективно позиціонувати себе серед конкурентів.

- *Оптимізувати управління ресурсами.* Це знижує витрати і підвищує рентабельність.

- *Забезпечувати інноваційний розвиток.* Упровадження новітніх технологій і підходів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів [51].

На сучасному етапі розвитку економіки стратегічне управління ускладнюється, а його технології стають дедалі різноманітнішими. Воно включає: довгострокове планування з урахуванням невизначеностей; використання методів дослідження операцій; інтеграцію інновацій та автоматизованих систем управління. Крім того, зростання конкуренції та необхідність постійного оновлення продукції змушують підприємства постійно адаптувати свою стратегію. Таким чином, сучасна корпоративна стратегія — це не лише інструмент планування, а й основа для прийняття ефективних управлінських рішень. Її розробка і реалізація вимагають глибокого аналізу, адаптації до умов бізнесу та врахування факторів невизначеності. Успішна стратегія забезпечує не лише досягнення стратегічних цілей, але й довготривале існування компанії в умовах динамічного та конкурентного середовища [7, 16].

У системі стратегічного управління виділяють звичайно три основні види стратегій – корпоративну стратегію, функціональні стратегії і стратегії окремих господарських одиниць (бізнес-одиниць). Сукупність різних видів стратегій підприємства є його «стратегічним набором» (рис.1.1).

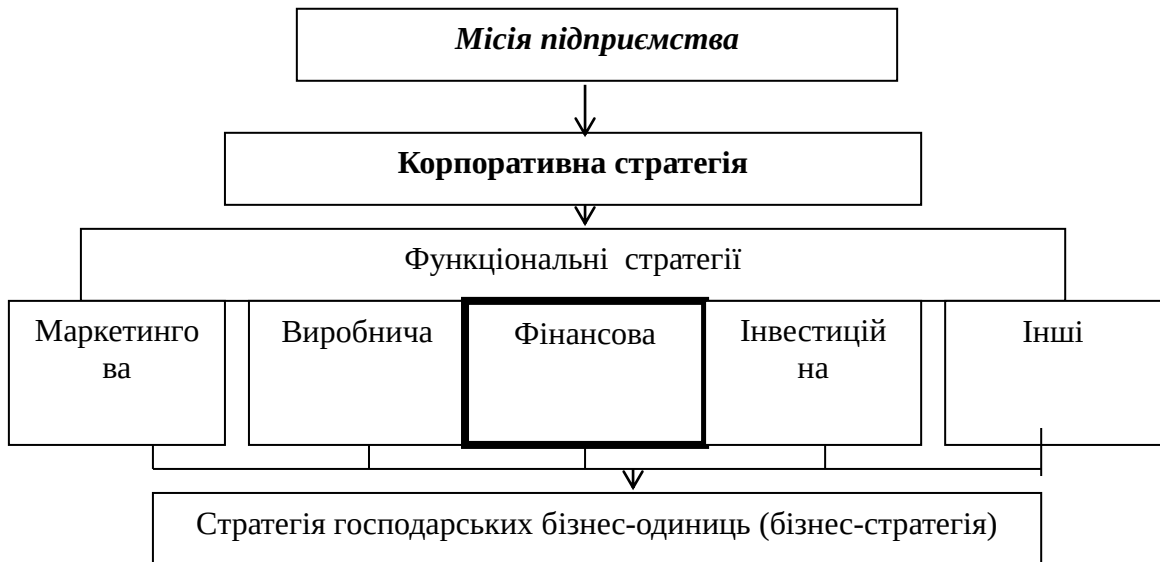


Рис.1.1. Складові корпоративної стратегії у «стратегічному наборі» підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [16, 61]

Функціональні стратегії компанії зазвичай формуються за основними видами діяльності в розрізі найважливіших функціональних підрозділів компанії. До основних стратегій цього рівня належать: маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна. Функціональні стратегії підприємства спрямовані на деталізацію його корпоративної стратегії (реалізацію основних цілей) і на ресурсне забезпечення стратегій окремих бізнес-одиниць. Стратегія підрозділів (бізнес-стратегії) підприємства, як правило, спрямована на вирішення двох основних цілей – забезпечення конкурентних переваг конкретного виду бізнесу та підвищення його прибутковості. Стратегічні рішення, які приймаються на цьому рівні, як правило, пов'язані зі створенням нових продуктів, розширенням або

скороченням існуючих продуктових ліній, інвестиціями в нові технології, обсягом відрахувань від реклами [3, 5].

Стратегії розвитку організацій також відрізняються за своєю метою та рівнем, на якому їх передбачається використовувати. Так, перший рівень розробки стратегії – це визначення корпоративної стратегії, яка використовується в управлінні розвитком організацій, що здійснюють декілька сфер діяльності; компанії, що займаються декількома сферами діяльності і т. д. Другий рівень — це визначення стратегії для організацій, що займаються однією сферою діяльності. Третій рівень – визначення стратегії для функціональних підрозділів організації, що займаються забезпеченням одного з напрямів реалізації стратегії організації. Цей рівень включає, наприклад, розробку стратегії розгортання виробництва, маркетингу, забезпечення необхідного фінансування і т. д. Четвертий рівень - лінійний. Тут визначається стратегія основних підрозділів організації, її філій, представництв тощо [7]. Різними можуть бути стратегії організацій, зайнятих у сфері бізнесу, з погляду їх поведінки в конкурентній боротьбі. Так, відомий економіст М. Портер розробив модель «5 сил конкуренції», визначаючих можливість конкурентної дії на організацію, зайняту в бізнесі (рис. 1.2).

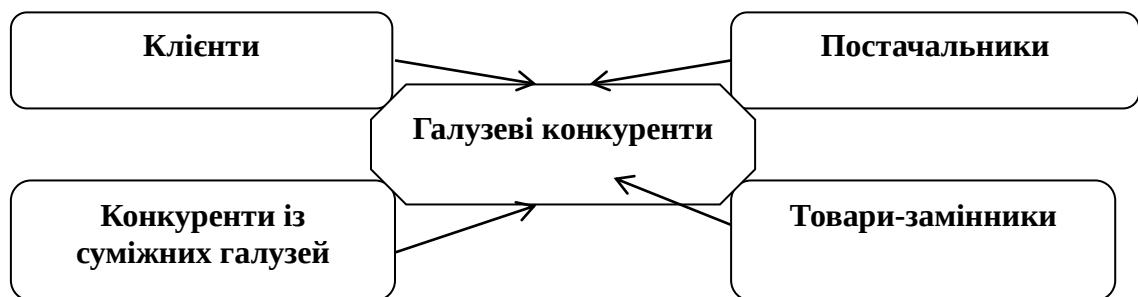


Рис.1.2. Модель «5 сил конкуренції» за М. Портером

Джерело: [63]

Врахування зазначених чинників при розробці стратегії організації має привести до розробки виважених заходів щодо довгострокового розвитку підприємства.

Дослідження показують, що мета корпоративної стратегії — забезпечити довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність компанії, створюючи основи для досягнення її місії та бачення. Вона спрямована на визначення оптимальних напрямів діяльності, використання ресурсів і позиціонування компанії на ринку, щоб максимально реалізувати її потенціал.

До функцій корпоративної стратегії слід віднести [7, 46, 59, 62]:

1. *Спрямування та координація.* Стратегія забезпечує єдиний вектор для всіх підрозділів і співробітників компанії. Вона об'єднує різні бізнес-функції та процеси в єдину систему, що сприяє узгодженості дій.

2. *Розподіл ресурсів.* Корпоративна стратегія визначає, як будуть розподілятися фінансові, людські та матеріальні ресурси між різними проектами, напрямками і підрозділами, щоб досягти максимальних результатів і уникнути дублювання зусиль.

3. *Адаптація до змін.* Стратегія допомагає компанії передбачати та реагувати на зміни в ринковому середовищі, розробляючи відповідні плани та резерви. Це забезпечує гнучкість і здатність компанії швидко адаптуватися до нових умов.

4. *Підтримка конкурентоспроможності.* Визначення конкурентних переваг і шляхів їхнього розвитку дозволяє компанії займати стійкі позиції на ринку, ефективно конкуруючи та залучаючи клієнтів.

5. *Мотивування співробітників.* Стратегія формує корпоративну культуру та встановлює цілі, до яких прагнуть співробітники. Чітко визначені орієнтири допомагають мотивувати персонал і сприяють єдності в досягненні спільних результатів.

6. *Управління ризиками.* Стратегія враховує потенційні ризики та створює механізми для їхньої оцінки й управління. Це забезпечує сталість і зниження впливу негативних факторів на бізнес.

7. *Забезпечення сталого розвитку.* Стратегія сприяє сталому розвитку компанії, враховуючи екологічні, соціальні й економічні аспекти діяльності.

Структура стратегічного управління передбачає певні блоки та етапи. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.3. Переважно науковці (С. М. Савченко, В. Г. Нікітін [46]; Рудницька О. В., Комаровський А.А. [44]; Кононова О. Є. Головченко Є. Ю. [22]) виділяють декілька основних етапів розробки стратегії. Так, на *першому етапі* важливо визначити місію і бачення компанії, на *другому* - визначити стратегічні цілі, на *третьому* – розпочати розробку стратегії, яка включає окремі блоки, на *четвертому* етапі важливо забезпечити реалізацію стратегії, на *п'ятому* – здійснювати моніторинг і контроль досягнення цілей стратегії.



Рис.1.3. Структура стратегічного управління

Джерело: складено автором за [22, 36]

Розглянемо складові процесу стратегічного управління більш детальноше.

1. *Місія та бачення.* Ці компоненти визначають, чому компанія існує (місія) і яким вона прагне бути в майбутньому (бачення). Місія пояснює основну мету компанії, а бачення — довгострокові перспективи її розвитку.

2. *Цілі та завдання.* Конкретні показники та результати, до яких прагне компанія, зазвичай вимірювані, щоб можна було оцінити успішність стратегії. Цілі можуть охоплювати зростання доходів, збільшення частки ринку або покращення репутації.

3. *Аналіз середовища.* Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на бізнес. Зовнішній аналіз включає вивчення ринкових

тенденцій, конкуренції, економічних і політичних умов, а внутрішній аналіз — сильних і слабких сторін компанії.

4. *Позиціонування та конкурентна перевага.* Визначення того, як компанія буде виділятися на ринку, і які унікальні риси або ресурси вона використовуватиме для досягнення переваг над конкурентами.

5. *Стратегічні напрями діяльності.* Основні сфери, в яких компанія буде розвиватися, такі як нові ринки, продукти, партнерства чи технології. Вибір стратегічних напрямів визначає, куди будуть спрямовані ресурси.

6. *Управління ризиками.* Визначення потенційних ризиків для реалізації стратегії та розробка заходів щодо їх мінімізації. Це допомагає забезпечити гнучкість та здатність адаптуватися до непередбачуваних змін.

7. *План реалізації.* конкретні кроки та ресурси, необхідні для виконання стратегії, а також механізми контролю за виконанням завдань і досягненням цілей [7, 16, 20, 41].

Процес розробки стратегії передбачає обов'язкове врахування «трьох основних компонентів – стратегічної позиції, стратегічних варіантів і реалізації прийнятої стратегії. На стратегічну позицію компанії впливають зовнішнє середовище, внутрішні стратегічні можливості, очікування та вплив зацікавлених сторін. Стратегічні варіанти включають основи корпоративної та бізнес-стратегії, напрями та методи розвитку. Стратегічне управління означає необхідність зрозуміти, які варіанти будуть більш успішними, а які ні. Реалізація стратегії включає структурування, формування ресурсів для майбутніх стратегій та управління змінами» [7, 62]. На думку Киш Л.М., І.О. Бланка важливо врахувати наступні кроки визначення стратегії: «з'ясування поточної стратегії; аналіз зовнішніх чинників; аналіз внутрішніх чинників; аналіз портфеля продукції; вибір стратегії (визначення цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань компанії, залежності її від зовнішнього середовища, оцінка з урахуванням ризику); організація виконання стратегії» [7, 20].

Таким чином, корпоративна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки визначає загальний напрямок розвитку

підприємства, орієнтує його діяльність на досягнення довгострокових цілей і сприяє ефективному використанню ресурсів. Її основна мета — забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток, використовуючи наявні ресурси та адаптуючись до змін на ринку.

1.2. Фінансова стійкість як об'єкт управління в системі корпоративної стратегії

Стратегічне планування безпосередньо впливає на фінансове здоров'я підприємства, а фінансова стійкість, у свою чергу, визначає здатність реалізувати стратегічні цілі. Тому однією із суттєвих характеристик підприємства є його фінансова стабільність, за умов досягнення якої суб'єкти господарювання можуть: *по-перше*, гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, *по-друге*, швидко адаптуватися до нових умов діяльності; *по-третє*, сприяти соціально-економічному розвитку регіону та країни в цілому. Фінансова стійкість є основою для довгострокового успіху компанії. Вона допомагає забезпечити стабільність, підвищує довіру інвесторів, кредиторів і партнерів та сприяє розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

Як економічний процес «фінансова стійкість є органічним процесом чіткої взаємодії внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства – оперативного, тактичного та стратегічного з метою виведення підприємства з кризи або забезпечення його економічного зростання» [7]. Фінансова стійкість як економічна категорія характеризується сукупністю економічних відносин, які забезпечують збереження фінансової рівноваги підприємства за умови стійкого економічного зростання. Це визначення підкреслює, що фінансова стійкість є гарантією стабільного функціонування підприємства навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, фінансова стійкість – це здатність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня платоспроможності та підтримувати цей

стан у довгостроковій перспективі за умови ефективного управління фінансами.

Наголошуючи на важливості забезпечення фінансової стійкості підприємства науковці О. Мороз та М. Шварц вказують, що «управління фінансовою стійкістю є одним із основних елементів фінансового менеджменту на підприємстві, необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства» [31]. Водночас С. Бірбіренко та К. Малород визнають фінансову стійкість підприємства «однією з найголовніших характеристик його стабільного розвитку і процвітання. Саме стабільність економічного середовища, в якому господарює підприємство, обумовлює стан і динамічність його фінансової стійкості, його активності щодо адаптації до впливів внутрішніх і зовнішніх факторів» [7].

Отже, маємо судження щодо важливості оцінки фінансової стійкості підприємства, її залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників та націленості на довгострокову перспективу, яка визначається насамперед співвідношенням власних та позикових джерел фінансування.

Для подальшого дослідження необхідно визначитися із змістом дефініції «фінансова стійкість». Так, Р. Слав'юк трактує фінансову стійкість як «стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, що забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутків і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику» [47]. Майже ідентичне трактування знаходимо і у Р. Костирко, зокрема на його думку «фінансова стійкість характеризується станом фінансових ресурсів, їх розподілом і використанням, що дозволяють забезпечити розвиток організації на основі зростання прибутків і капіталу за умов збереження кредитоспроможності та платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [26]. М. Білик також пов'язує «фінансову стійкість із станом фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними виступає гарантією наявності власних оборотних коштів, а також стабільної прибутковості підприємства та забезпечення за

рахунок цього процесу розширеного відтворення» [7]. В. Савчук пов'язує фінансову стійкість з показниками структури капіталу і стверджує, що «призначення цих показників показує ступінь можливого ризику банкрутства підприємства в зв'язку з використанням позикових фінансових ресурсів» [45]. О. Терещенко пов'язує фінансову стабільність з фінансовим рівновагою. За його визначенням, фінансова рівновага передбачає, що грошові надходження підприємства дорівнюють або перевищують його потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань [50].

Розширюючи підхід до трактування змісту фінансової стійкості суб'єкта господарювання колектив авторів під керівництвом професора А. Поддєрьогіна доводить «залежність фінансової стійкості підприємства з його передбачуваною платоспроможністю». Автори зазначають, що «аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити фінансові можливості підприємства у відповідній перспективі, а оцінка фінансової стійкості спрямована на об'єктивний аналіз величини і структури активів та пасивів підприємства, що дозволяє на цій основі визначити міру його фінансової стійкості і незалежності» [40, 41]. У визначенні вітчизняної дослідниці К. Ізмайлової фінансова стійкість характеризує «ступінь фінансової незалежності підприємства у володінні і використанні його майна. Цю ступінь незалежності можна оцінити за різними критеріями: рівень покриття матеріального оборотного капіталу стабільними джерелами фінансування; платоспроможність підприємства (його потенційна здатність покривати термінові зобов'язання мобільними активами); частка власних або постійних джерел у сукупних джерелах фінансування» [18].

І. Косарева, Є. Удовика розуміють фінансову стійкість як властивість підприємства, що відображає «в процесі взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів впливу досягнення стану фінансової рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні протягом деякого часу основні характеристики діяльності підприємства, але й функціонувати та розвиватися» [25, С.251]. О. Павленко, І. Семиліт дещо поглиблюють

визначення зазначають, що «фінансово стійким визнається такий господарюючий суб'єкт, який за рахунок власних коштів покриває кошти, вкладені в активи (основні засоби, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості і розраховується за своїми зобов'язаннями в зазначений термін» [34, С.115]. Т. Тульчинська, С. Кириченко, Н. Аларіки визначають фінансову стійкість як стан підприємства, що характеризується збалансованим використанням фінансових ресурсів, наявністю оптимального співвідношення між власними і позиковими коштами, збереженням економічної незалежності в умовах нестабільності середовища, що обумовлює стабільне функціонування підприємства з наявністю позитивних перспективи розвитку [52].

Розширює трактування і О. Стришенець яка вважає, що фінансова стійкість характеризує «стан фінансових ресурсів, в яких підприємство, вільно керуючи своїми засобами, може ефективно використовувати їх для забезпечення безперебійного процесу виробництва і продажу продукції, а також для покриття витрат на розширення і модернізацію виробництва» [48, с.60]. І далі автор зазначає, що фінансова стійкість - це «узагальнена якісна оцінка фінансового стану підприємства, яка відображає основні тенденції фінансових відносин під впливом різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх і виражається у платоспроможності підприємства, а також у постійному зростанні прибутку і капіталу при мінімальному ризику» [48, с.60]. Н. Борецька, К. Міщенко також доповнюють тлумачення дефініції і пишуть, що про стабільний фінансовий стан підприємства «свідчить його здатність платити вчасно за поточною заборгованістю, підтримувати кредитний рейтинг у несприятливих обставинах, збільшувати обсяг продажів і прибуток. Фінансова стійкість забезпечує стабільну платоспроможність на перспективу, яка заснована на балансі активів і зобов'язань, доходів і витрат та грошових потоків» [8, С.64].

Таким чином, можна побачити, що всі наведені у публікаціях останніх років трактування дефініції «фінансова стійкість» майже тотожні класичному

визначенню і лише дещо розширюють чи поглиблюють поняття за рахунок акцентування на певних особливостях.

За результатами дослідження можна виділити ключові характеристики фінансової стійкості, які містяться у наведених трактуваннях змісту поняття «фінансова стійкість»:

по-перше, це такий стан фінансових ресурсів, їх залучення, розподіл і використання, що забезпечує розвиток підприємства;

по-друге, це рівновага активів та пасивів, а також грошових надходжень і витрачань;

по-третьє, фінансова стійкість пов'язана із передбачуваною платоспроможністю у довгостроковій перспективі;

по-четверте, фінансова стійкість визначається чинниками мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища;

по-п'яте, фінансова стабільність буває при допустимому рівні економічного ризику.

Фінансова стійкість та стабільність підприємства є ключовими елементами успішного функціонування та розвитку. Ці категорії відображають здатність підприємства до ефективного використання фінансових ресурсів, забезпечення рентабельності та реалізації стратегічних цілей у динамічних економічних умовах.

Фінансова стійкість залежить від взаємодії численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна згрупувати наступним чином:

1. *Внутрішні фактори*: рівень рентабельності підприємства та стабільність його прибутків; ефективність управління активами та пасивами; структура капіталу, зокрема співвідношення власних і позикових коштів; наявність обігових коштів та здатність покривати поточні зобов'язання.

2. *Зовнішні фактори*: стан економічного середовища, включаючи рівень інфляції, процентні ставки та податковий тиск; конкуренція на ринку та доступність джерел фінансування; політична стабільність і правове регулювання бізнесу.

Зокрема, С. Бірбіренко та К. Малород акцентують на залежності фінансової стійкості від стабільності економічного середовища. В умовах нестабільності підприємства потребують адаптації до мінливих умов шляхом стратегічного планування [6]. Більш деталізоване представлення чинників внутрішнього середовища наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні чинники, що визначають фінансову стійкість підприємства

№	Чинник	Зміст та сутність впливу
1	Рівень ліквідності	Ліквідність компанії визначається її здатністю швидко перетворювати активи в грошові кошти для виконання короткострокових зобов'язань. Високий рівень ліквідності свідчить про те, що компанія здатна швидко реагувати на потреби в грошових ресурсах.
2	Структура капіталу	Співвідношення власного і позикового капіталу впливає на фінансову стабільність. Компанії з високою часткою власного капіталу, як правило, є більш стійкими, оскільки вони менше залежать від кредиторів. Надмірна залежність від позикових коштів може призвести до зростання фінансових ризиків.
3	Прибутковість діяльності	Висока рентабельність означає, що компанія отримує достатній прибуток, що сприяє її фінансовій стійкості. Прибуткова діяльність забезпечує грошові надходження, які можна реінвестувати в розвиток або використовувати для покриття боргів.
4	Оборотність активів	Швидкість обороту активів визначає ефективність використання ресурсів компанії. Висока оборотність свідчить про те, що активи приносять дохід швидше, що позитивно впливає на фінансову стабільність компанії.
5	Кредитоспроможність	Здатність компанії залучати позикові кошти на вигідних умовах теж важлива для фінансової стійкості. Кредитоспроможні компанії легше отримують доступ до фінансування і мають змогу використовувати додаткові ресурси у разі потреби.
6	Фінансова незалежність	Цей показник відображає ступінь незалежності компанії від зовнішнього фінансування і виражається через співвідношення власного капіталу до загального обсягу ресурсів. Фінансово незалежні компанії можуть легше витримувати кризові періоди.
7	Рівень ризиків та їх управління	Фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, коливаннями валютних курсів, процентними ставками тощо, мають значний вплив на фінансову стійкість. Важливо, щоб компанія мала систему управління ризиками для мінімізації їхнього впливу.
8	Інвестиційна діяльність	Інвестиції в розвиток, такі як розширення виробництва, придбання нових технологій чи розвиток персоналу, впливають на фінансову стійкість, адже вони можуть підвищити прибутковість та забезпечити довгострокову стабільність.
9	Диверсифікація джерел доходів	Компанії з декількома напрямками діяльності або джерелами доходів є більш стійкими до кризових ситуацій, оскільки втрата доходів в одному секторі може бути компенсована за рахунок іншого
10	Здатність адаптуватися до ринкових умов	Фінансова стійкість також залежить від здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як зміни в законодавстві, технологічні зрушення чи коливання попиту

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 7, 24, 25, 33, 34]

Таким чином, фінансова стійкість залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні чинники визначаються стадією життєвого циклу підприємства, ефективністю його операційної, комерційної та інвестиційної діяльності. Зовнішні чинники, такі як макроекономічні умови, впливають ліквідність і платоспроможність підприємства, особливо у періоди економічних криз.

Складовими елементами фінансової стабільності підприємства є *фінансова рівновага, ресурсна стійкість, потенційна стійкість та фінансова стійкість*. Серед них фінансова рівновага та фінансова стійкість відіграють найважливішу роль. Так, *фінансова рівновага* підприємства полягає у відповідності між формуванням та використанням власних фінансових ресурсів. Її досягнення забезпечується оптимізацією: 1) співвідношення між часткою капіталізованих коштів та коштів, спрямованих на споживання; 2) джерел формування та напрямів використання власних фінансових ресурсів; 3) внутрішніх та зовнішніх джерел формування капіталу.

Фінансова рівновага є агрегованим показником, який залежить від ефективності таких політик підприємства, як облікова, амортизаційна, дивідендна, емісійна тощо. Вона сприяє зростанню ринкової вартості підприємства та є необхідною умовою фінансової стабільності [7, 38, 39].

Ресурсна стійкість визначається оптимальною структурою трудових та матеріальних ресурсів, що сприяє скороченню витрат та підвищення прибутковості. Постійне зростання прибутку дозволяє підприємству формувати власні фінансові ресурси за рахунок внутрішніх джерел, які є базою для досягнення фінансової рівноваги та стабільності.

Потенційна стійкість відображає здатність підприємства нарощувати обсяги діяльності та виходити на новий рівень фінансової рівноваги. Для досягнення повної фінансової стабілізації необхідно:

- створювати передумови зменшення вартості капіталу;
- забезпечувати зростання ринкової вартості компанії;
- підтримувати високі темпи економічного розвитку.

Такі результати досягаються шляхом реалізації ефективної фінансової стратегії, що забезпечує стійке економічне зростання [7].

Фінансова стійкість характеризується станом, у якому раціональне використання фінансових ресурсів гарантує стабільну прибутковість і забезпечує процес розширеного відтворення. Її ключовими факторами є ліквідність, платоспроможність та здатність адаптуватися до змін економічного середовища.

Фінансова стійкість поділяється на:

- *Поточну* – оцінюється на конкретний час.
- *Потенційну* – враховує зміни зовнішніх умов та можливість трансформацій.
- *Формальну* – підтримується зовнішніми факторами, зокрема державними програмами.
- *Реальну* – формується за умов конкуренції та враховує можливості розширеного виробництва [7, 42, 52].

Фінансова стійкість є основою забезпечення стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Недостатня стійкість може призвести до неплатоспроможності, а надмірна — до неефективного використання ресурсів і зниження прибутковості.

Відповідний рівень фінансової стійкості дозволяє підприємству:

- ефективно використовувати фінансові ресурси;
- реагувати на зміни довкілля;
- підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати економічне зростання.

Отже, фінансова стійкість та стабільність є ключовими показниками ефективності діяльності підприємства, що забезпечують його розвиток та конкурентні переваги на ринку, особливо в умовах бізнес-середовища, що постійно змінюється.

Дослідження фахової літератури дозволяє стверджувати, що переважна більшість науковців сходяться на думці, що фінансовою стійкістю потрібно

управляти. У системі управління фінансовою стабільністю важливу роль відіграє визначення основної мети, яка формує концепцію розвитку підприємства. Зокрема О. Мороз та М. Шварц визначають забезпечення фінансової безпеки та стабільності роботи та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі в межах прийняттого рівня ризику як основну мету управління фінансовою стійкістю [31].

Для забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства дослідники пропонують такі цілі:

- Балансування активів та пасивів: забезпечення адекватності власного капіталу, формування гнучкої структури капіталу, досягнення функціональної рівноваги між необоротними та оборотними активами.

- Балансування доходів та витрат: досягнення достатнього рівня рентабельності, оптимізація структури витрат, збільшення обсягу продажу.

- Балансування грошових потоків: забезпечення платоспроможності, самофінансування, зниження дебіторську заборгованість, досягнення кредитоспроможності [8, 23, 25, 60].

Дослідники також наголошують на важливості достатнього рівня фінансових ресурсів для виробництва конкурентоспроможної продукції, яка здатна забезпечити стабільний дохід. Прибуток грає центральну роль розвитку підприємства, дозволяючи погашати зобов'язання, інвестувати у виробництво і освоювати нові технології. У той самий час з метою оцінки фінансової стійкості важливі як абсолютний обсяг прибутку, так і рентабельність, визначається ставленням прибутку до витрат.

Фінансова стійкість є якісною характеристикою фінансового стану підприємства, яка визначає його здатність залишатися платоспроможним і незалежним від сторонніх кредиторів у довгостроковій перспективі. Вона базується на оптимальному співвідношенні власного та позикового капіталу і забезпеченні рівноваги між активами та пасивами. Приймак І. підкреслює, що фінансова стійкість залежить від структури джерел капіталу, співвідношення основних і оборотних коштів, а також балансу між активами й пасивами

підприємства [38]. Р. Костирко вважає, що фінансова стійкість забезпечує можливість маневрування грошовими коштами підприємства, сприяючи безперебійному процесу виробництва, реалізації продукції та розширенню виробництва. Основою цієї стійкості є стабільне перевищення доходів над витратами [26].

Закордонні дослідники також звертають увагу на необхідність контролю структури фінансування підприємства. Бернар Колас акцентує на важливості оцінки заборгованості та структури джерел фінансування, адже порушення фінансової рівноваги пов'язане, насамперед, із високим рівнем заборгованості [21]. Канадські вчені Нікбахт Е. і Гроппеллі А. вказують, що надмірне використання боргового фінансування збільшує ризик неплатоспроможності та погіршує умови залучення капіталу [32].

Для фінансового менеджера ключовим завданням є підтримання оптимальної структури капіталу, тобто забезпечення співвідношення між власними і позиковими коштами. Це також передбачає аналіз напрямків розміщення фінансових ресурсів. Важливим є не лише розмір активів, але й їх структура, яка впливає на раціональність використання фінансових ресурсів. Наприклад, переважання основних фондів в активах вимагає тривалого вилучення грошових коштів із обігу, тоді як оборотні кошти забезпечують постійний грошовий потік [7, 8].

Таким чином, управління фінансовою стійкістю підприємства базується на досягненні оптимального балансу між активами й пасивами, доходами й витратами, власним і позиковим капіталом. Основними інструментами є формування гнучкої структури капіталу, забезпечення платоспроможності й кредитоспроможності, а також раціональне використання фінансових ресурсів. У довгостроковій перспективі фінансова стійкість визначає здатність підприємства адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища та залишатися конкурентоспроможним.

Окремо слід розглянути зв'язок між корпоративною стратегією і фінансовою стійкістю компанії. Так, сильна стратегія забезпечує компанії

напряму для розвитку і збільшує її фінансову стійкість, тоді як фінансова стійкість підтримує реалізацію цієї стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи гнучкість. Така взаємодія допомагає компанії досягати довгострокових цілей, ефективно використовувати ресурси та протистояти зовнішнім викликам [3].

Зокрема, *по-перше*, корпоративна стратегія окреслює довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії, наприклад, розширення на нові ринки, інвестиції в інновації або оптимізацію внутрішніх процесів. Однак реалізація цих цілей потребує стабільної фінансової основи. Фінансова стійкість забезпечує необхідний рівень капіталу, дозволяючи інвестувати в стратегічні проекти без загрози втрати ліквідності або підвищення боргового навантаження.

По-друге, стійка компанія має належну систему управління ризиками, що є важливою частиною корпоративної стратегії. Стратегія, яка враховує ризики, знижує ймовірність непередбачених фінансових втрат, зберігаючи фінансову стійкість. Збалансована корпоративна стратегія передбачає диверсифікацію джерел доходів або географічних ринків, що зменшує залежність компанії від зовнішніх змін, таких як економічні кризи чи сезонні коливання.

По-третьє, корпоративна стратегія допомагає визначити, які проекти чи напрямки є пріоритетними для зростання компанії. Водночас фінансова стійкість залежить від ефективності використання ресурсів. Інвестуючи в найбільш перспективні сфери, компанія може підвищити рентабельність, прискорити оборотність активів та зміцнити фінансову базу, що сприятиме подальшому розвитку.

По-четверте, компанії з добре продуманою корпоративною стратегією мають більше шансів отримати довіру інвесторів та кредиторів, оскільки їхні плани виглядають обґрунтованими й реалістичними. Фінансова стійкість, у свою чергу, підвищує кредитоспроможність компанії, дозволяючи залучати зовнішнє фінансування на вигідних умовах для реалізації стратегічних проектів.

По-п'яте, стійка фінансова позиція дозволяє компанії адаптувати стратегію до мінливих ринкових умов. Наприклад, за наявності достатніх резервів компанія може скористатися новими можливостями або пережити кризу, не відмовляючись від стратегічних ініціатив. Гнучка стратегія, що враховує фінансові можливості, дозволяє підприємству реагувати на зміни та продовжувати розвиватися, зберігаючи фінансову стійкість.

По-шосте, корпоративна стратегія, спрямована на зростання доходів, підвищення ефективності та зниження витрат, позитивно впливає на фінансову стійкість та збільшує вартість компанії в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість робить компанію привабливою для інвесторів і підвищує її ринкову вартість, оскільки стабільний фінансовий стан свідчить про надійність і високий потенціал для зростання [3, 23, 25, 61].

Таким чином, фінансова стійкість компанії — це здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, своєчасно виконувати свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та протистояти негативним економічним впливам. Вона характеризує, наскільки надійно компанія функціонує в умовах мінливого ринкового середовища і чи може вона забезпечити довгостроковий розвиток без суттєвих фінансових труднощів. Сильна стратегія забезпечує компанії напрям для розвитку і збільшує її фінансову стійкість, тоді як фінансова стійкість підтримує реалізацію цієї стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи гнучкість.

1.3. Методичні передумови розробки стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства

Розробка основних елементів корпоративної стратегії у сфері фінансової діяльності підприємства базується на результатах стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз доцільно проводити в розрізі зовнішнього фінансового середовища непрямого і безпосереднього впливу, внутрішнього фінансового

середовища. Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників є критично важливим для ефективного управління бізнесом, адже він дозволяє отримати повне розуміння поточного стану компанії, її сильних і слабких сторін, а також потенційних загроз та можливостей на ринку.

Слід розглянути докладніше причини важливості такого аналізу. *Насамперед*, зовнішній аналіз допомагає компанії зрозуміти, хто є її основними конкурентами, які їхні переваги та недоліки, і як вони можуть вплинути на ринкову позицію компанії. Це дозволяє вибудувати більш ефективну стратегію та знайти конкурентні переваги. *По-друге*, ринок, економічне середовище, законодавство, технології та споживчі потреби постійно змінюються. Аналіз зовнішніх чинників дозволяє виявити ці зміни та скоригувати стратегію компанії, щоб адаптуватися до них, зберігаючи конкурентоспроможність і ефективність діяльності. *По-третьє*, аналізуючи зовнішнє середовище, компанія може знайти нові можливості для розширення, наприклад, виявити нерозвинені ринки, нові технології або сегменти клієнтів, що потребують уваги. Це відкриває нові шляхи для розвитку та покращення прибутковості. *По-четверте*, розуміння зовнішніх загроз (таких як економічні кризи, регуляторні зміни чи природні катастрофи) дозволяє компанії заздалегідь розробити стратегії для зниження їхнього впливу або навіть уникнення негативних наслідків [35, 37, 42].

В свою чергу, внутрішній аналіз дає змогу компанії чітко оцінити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти, чи достатньо в неї ресурсів, кваліфікованого персоналу та технологічних можливостей для досягнення стратегічних цілей. Це допомагає оптимально використовувати наявні ресурси і визначати пріоритети. І, нарешті, на основі комплексного аналізу компанія може ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні обмеження. Це забезпечує узгодженість дій, підвищує ефективність та знижує ризик невдачі. Отже, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє компанії будувати стратегії, орієнтовані на стійкий розвиток, з урахуванням економічних, екологічних і

соціальних аспектів. Це допомагає збалансувати короткострокові цілі з довгостроковими пріоритетами та забезпечити стабільність на ринку.

Комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників надає повну картину, необхідну для ефективного планування, управління ризиками і досягнення стратегічних цілей, що є ключовим для успішного розвитку компанії. Існує кілька поширених інструментів та методів, які допомагають провести ефективний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Вони дозволяють виявити ключові чинники, які впливають на діяльність підприємства, оцінити можливості та загрози, а також розкрити сильні та слабкі сторони [15, 57]. До найбільш поширених слід віднести наступні (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища

№	Методи стратегічного аналізу	Характеристика та особливості методу
1	PEST-аналіз	Інструмент допомагає вивчити вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів на компанію. PEST-аналіз дозволяє оцінити, як макроекономічні чинники можуть впливати на стратегію та конкурентоспроможність компанії.
2	PESTEL-аналіз	Це розширений варіант PEST-аналізу, який додає екологічні (E) та правові (L) фактори. Він є корисним, коли важливо врахувати також екологічні та регуляторні аспекти, особливо для компаній, що працюють в галузях, чутливих до змін у законодавстві або екологічних умовах.
3	SWOT-аналіз зовнішніх факторів (Загрози та Можливості)	У цьому випадку SWOT-аналіз зосереджений на зовнішніх можливостях і загрозах, що дозволяє оцінити, як ринкові зміни можуть вплинути на компанію. Це дає змогу скористатися можливостями та підготуватися до ризиків.
4	Аналіз конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера)	Модель Портера включає аналіз п'яти конкурентних сил: рівень конкуренції в галузі, загроза нових конкурентів, загроза замінників, вплив постачальників та вплив покупців. Цей аналіз дозволяє оцінити рівень конкуренції та визначити стратегічні позиції компанії на ринку.
5	Аналіз ринку	Включає дослідження ринкових тенденцій, попиту, вподобань клієнтів, цін та поведінки споживачів. Це допомагає компанії зрозуміти поточні умови та визначити потенційні можливості для розширення.

Джерело: узагальнено автором за [2, 15, 57]

Економічне середовище є першим і найважливішим компонентом аналізу загального середовища. У ринковій економіці аналіз економічного середовища включає прогнози економічної конфігурації, виражені в термінах інфляції, рівня зайнятості, ділових циклів, грошового обігу тощо. Найбільш агрегованим показником, який використовується в прогнозах, є валовий національний продукт. Загальний аналіз середовища включає економічні, соціально-політичні та технологічні прогнози для визначення довгострокових можливостей підприємства в контексті прогнозованих екологічних порушень. При аналізі факторів навколишнього середовища низка ключових чинників, приблизний перелік яких представлений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація чинників аналізу зовнішнього середовища підприємства

№ групи	Група чинників	Склад чинників
I	Економічне середовище	Стабільність національної валюти
		Грошові доходи домогосподарств та їх розподіл
		Наявність та доступність кредитних коштів
		Співвідношення попиту та пропозиції на галузевому ринку
		Рівень процентних ставок на капітал
II	Політичне середовище	Політична стабільність
		Митне, податкове та інше законодавство
		Валютне регулювання
		Захист оточуючого середовища
III	Ринкові фактори	Демографічні зміни в регіонах і державі
		Рівень конкуренції в галузі
IV	Технологічні фактори	Рівень асигнувань на НДДКР
		Зношення основних виробничих фондів
		Оцінка рівня розвитку технології
		Конкурентоспроможність технології на зовнішньому ринку
V	Географічне середовище	Географічні відмінності в структурі розподілу доходу
		Кліматичні умови в регіонах
		Доступність сировинних ресурсів
		Подорожчання енергоносіїв

		Транспортні умови
		Відкритість міжнародних ринків
VI	Соціально-культурне середовище	Зміна соціальних настанов до культурних цінностей
		Відношення соціальних груп до підприємництва
		Нові можливості у виробництві продукції
VII	Міжнародні фактори	Міжнародна конкуренція
		Міжнародні інвестиції
		Заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Аналіз зовнішнього середовища являє собою «процес, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначати можливості та загрози для її діяльності [57]. За своїм змістом аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження за такими рівнями:

- мікро — внутрішнє середовище;
- мезо — безпосереднє оточення;
- макро — опосередковане оточення;
- мега — світовий масштаб» [7, 57].

Три останні рівні дозволяють оцінити зовнішнє оточення підприємства.

Аналіз чинників внутрішнього середовища покликаний характеризувати не тільки фінансову стабільність і фінансовий потенціал підприємства, але і ефективність його використання. Дослідження чинників внутрішнього середовища в процесі розробки стратегії підприємства традиційно базується на SWOT-аналізі, направленому на виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, зокрема його фінансової діяльності. До основних методів та інструментів стратегічного аналізу, які використовуються в оцінці внутрішнього середовища підприємства традиційно відносять декілька (табл. 1.5). Аналіз на мікрорівні дозволяє визначити фінансовий стан кожного підприємства окремо, оцінити ефективність їх виробничо-господарської діяльності та фактори, що вплинули на її результати. Тут приймаються

рішення про доцільність аналізу фінансової звітності та готовність її до аналізу; відбувається знайомство з річною звітністю; дається узагальнена оцінка результатів господарської діяльності та фінансового стану підприємства.

Таблиця 1.5

Основні методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища

№№	Методи стратегічного аналізу	Характеристика та особливості методу
1	SWOT-аналіз (Сильні та Слабкі сторони)	Для внутрішнього аналізу використовується SWOT, щоб оцінити сильні (S) та слабкі (W) сторони компанії. Це допомагає ідентифікувати основні конкурентні переваги, а також визначити слабкі місця, які потребують вдосконалення.
2	Аналіз фінансових показників	Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою. Включає оцінку фінансових коефіцієнтів (рентабельність, ліквідність, обіговість активів), що дозволяє оцінити фінансову стійкість і ефективність компанії, а також виявити можливі проблеми у фінансовій структурі.
3	Сценарний аналіз	Аналіз характеризує метод комплексної оцінки основних чинників на прогнозоване значення конкретного результативного фінансового показника за різних можливих умов (сценаріях) зміни фінансового середовища – від якнайкращих до найгірших. В процесі використання цього методу стратегічного аналізу всі чинники досліджуються з урахуванням їх взаємозв'язку.
4	Порівняльний фінансовий аналіз	Порівняльний фінансовий аналіз базується на зіставленні значень окремих груп аналогічних показників між собою. В процесі використання цього методу стратегічного аналізу розраховуються розміри абсолютних і відносних відхилень порівнюваних показників.
5	Експертний аналіз	Метод використовується в тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформаційні дані для прогнозування чинників зовнішнього фінансового середовища. Методи цього стратегічного фінансового аналізу базуються на опитуванні залучених кваліфікованих фахівців.

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 37]

Для цього використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства.

Вірогідність вихідних даних визначає цінність показників, за якими ведеться розрахунок.

Перелік показників кожної групи є достатньо різноманітним. Проте, виходячи з функціонального спрямування, показники-індикатори традиційно об'єднуються у чотири підгрупи:

- ліквідність;
- фінансова стійкість та структура капіталу;
- оборотність;
- рентабельність [7, 38].

Особливістю здійснення стратегічного аналізу є те, що він є не тільки ретроспективним, але і прогностичним, тобто оцінює перспективний стан економічного та фінансового потенціалу підприємства під впливом можливих змін окремих чинників і умов. Це визначає необхідність використання спеціальних методів проведення такого аналізу, які складають основу його методичного апарату. Узагальнено комбінована система основних методів стратегічного аналізу і область їх застосування представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Система основних методів стратегічного аналізу і область їх застосування

Основні моделі стратегічного аналізу	Область застосування методів		
	Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу	Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу	Аналіз факторів внутрішнього середовища
SWOT-аналіз	+	+	+
PEST-аналіз	+	+	-
PESTEL-аналіз	+	+	-
Аналіз конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера)	+	+	+
Аналіз ринку	+	+	-
Сценарний аналіз	+	+	+
Порівняльний фінансовий аналіз	-	-	+
Аналіз фінансових коефіцієнтів	-	-	+
Експертний аналіз	+	+	+

Джерело: узагальнено автором

Використання цих методів дозволяє створити повну картину, яка допомагає компанії розробити реалістичну та ефективну стратегію для досягнення довгострокового успіху.

Таким чином, стратегічний аналіз підприємства для розробки його стратегії зводиться до аналізу на макрорівні (аналіз макропоказників та зовнішнього середовища), мезорівні (аналіз зовнішнього середовища підприємства (галузевий аналіз)) та мікрорівні (аналіз внутрішнього середовища підприємства).

Методика внутрішнього аналізу фінансової стійкості та стабільності підприємства передбачає наліз за двома основними напрямками: аналіз *дотримання підприємством правил фінансування* та аналіз *основних коефіцієнтів фінансової стійкості*, які в сукупності дозволяють зробити висновок, наскільки платоспроможним у довгостроковій перспективі є підприємство та чи не загрожує йому банкрутство.

Фінансова рівновага підприємства є ключовою умовою його стабільного функціонування та розвитку. Український економіст О.О. Терещенко наголошує на важливості додержання правил формування активів і пасивів для досягнення фінансової рівноваги [50]. У теорії та практиці фінансування підприємств виділяють три основні правила: золоте правило фінансування, золоте правило балансу та правило вертикальної структури капіталу. Кожне з цих правил має специфічний зміст і спрямоване на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами.

1. Золоте правило фінансування, або правило узгодженості строків, вимагає гармонізації строків мобілізації фінансових ресурсів із строками їх використання. Ця гармонія забезпечує стабільну ліквідність та платоспроможність підприємства. Згідно з цим правилом, фінансовий капітал має бути залучений на строк, не менший за період, на який відповідні ресурси «заморожуються» в активах.

На практиці дотримання цього правила передбачає виконання двох умов:

1. Співвідношення між довгостроковими активами та довгостроковими пасивами має бути меншим за одиницю.

2. Співвідношення між короткостроковими активами та короткостроковим капіталом має перевищувати одиницю.

Ці умови забезпечують своєчасне вивільнення інвестованого капіталу, можливість пролонгації строків повернення коштів та здатність виконувати поточні платежі завдяки доходам від операційної та інвестиційної діяльності. Таким чином, золоте правило фінансування формує фундамент для фінансової стійкості.

2. Золоте правило балансу, доповнює золоте правило фінансування, додаючи вимоги щодо співвідношення між активами та пасивами. Воно передбачає фінансування основних засобів переважно за рахунок власного капіталу та довгострокових позик. Водночас довгострокові пасиви можуть бути використані як для фінансування основних фондів, так і для створення стратегічних запасів.

Дотримання золотого правила балансу допомагає підприємствам уникнути проблем із ліквідністю за умови, що списання активів збігається за термінами та обсягами з погашенням залученого капіталу. Однак за наявності можливостей пролонгації кредитів чи залучення нового капіталу дотримання цього правила стає менш обов'язковим.

Правило вертикальної структури капіталу спрямоване на аналіз джерел фінансування підприємства без прив'язки до конкретних активів. Основна ідея полягає у дотриманні оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом.

Розрахунок цього співвідношення базується на двох ключових показниках:

1. *Коефіцієнт фінансової незалежності*, який показує частку власного капіталу у фінансуванні підприємства.

2. *Коефіцієнт фінансового левериджу (заборгованості)*, що відображає рівень залежності підприємства від позичкових коштів.

Оптимальним вважається співвідношення 1:1 між власним і позичковим капіталом. Це забезпечує баланс між інтересами кредиторів та власників, а також мінімізує фінансові ризики.

Слід зазначити, що дотримання правил фінансування є критично важливим для забезпечення стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Так, дотримання «золотого» правила фінансування зменшує ризики дефіциту ліквідності. Наприклад, якщо довгострокові активи фінансуються короткостроковими позиками, підприємство може зіткнутися з проблемами погашення боргів, поки активи ще не почали генерувати дохід. В свою чергу, оптимальний баланс між власним і позиковим капіталом дозволяє уникнути фінансового перевантаження та ризику банкрутства. Крім того, кредитори та інвестори звертають увагу на фінансову структуру підприємства. Якщо підприємство має збалансовану структуру джерел фінансування, воно стає більш привабливим для отримання нових інвестицій чи позик. Надмірне використання позикових коштів (порушення правила структури джерел фінансування) підвищує фінансовий леверидж і ризик неплатоспроможності, особливо за несприятливих економічних умов. Водночас, порушення балансу між активами й пасивами може призвести до втрати ліквідності. Важливо зазначити, що раціональне фінансування дозволяє підприємству зосереджуватися на стратегічних цілях, інвестувати в перспективні проекти та підтримувати ефективне функціонування бізнесу [43, 46, 50].

Отже, дотримання правил фінансування допомагає уникнути ризиків, пов'язаних із надмірними боргами, що сприяє стабільному росту і сталому розвитку підприємства. У підсумку, правила фінансування допомагають зберігати баланс між ризиками та можливостями, що є ключовим для стійкого функціонування бізнесу.

Таким чином, дотримання трьох правил фінансування — золотого правила фінансування, золотого правила балансу та правила вертикальної структури капіталу — є необхідною умовою забезпечення фінансової

стабільності підприємства. Вони дозволяють гармонізувати використання ресурсів, зберігати ліквідність та мінімізувати фінансові ризики. Водночас кожне підприємство повинно враховувати специфіку своєї діяльності, адаптуючи ці правила до реальних умов ринку та своїх фінансових можливостей.

Фінансова стійкість підприємства вимірюється за допомогою аналізу фінансових показників, які відображають його здатність ефективно використовувати ресурси, виконувати фінансові зобов'язання та зберігати стабільність в умовах ринкових коливань. Основні методи оцінки фінансової стійкості включають аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу.

Розглянемо основні показники для вимірювання фінансової стійкості підприємства [23, 26, 33]:

1. Коефіцієнти платоспроможності та фінансової незалежності:

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio) = Власний капітал / Загальні активи

Високий рівень власного капіталу порівняно з позиковим забезпечує фінансову стійкість, адже компанія менше залежить від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності = Загальні зобов'язання / Власний капітал

Цей показник відображає ступінь залежності компанії від позикового капіталу. Вищий коефіцієнт свідчить про вищі фінансові ризики.

Коефіцієнт покриття відсотків (Interest Coverage Ratio) = Операційний прибуток / Відсоткові витрати

Визначає здатність компанії обслуговувати борги, виплачуючи відсотки з операційного прибутку.

2. Коефіцієнти структури капіталу:

Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) = Загальні зобов'язання / Загальні активи

Показує частку активів, фінансованих за рахунок боргів. Високий коефіцієнт може свідчити про ризики, пов'язані з надмірним борговим навантаженням.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу =

Позиковий капітал / Власний капітал

Дозволяє оцінити, наскільки компанія залежить від зовнішнього фінансування.

Фінансова стійкість компанії вимірюється сукупністю показників, оскільки кожен із них відображає лише один аспект діяльності. Комплексний підхід дозволяє краще зрозуміти загальну ситуацію, виявити сильні й слабкі сторони компанії та розробити заходи для підтримання фінансової стабільності.

Таким чином, стратегічний аналіз підприємства пропонуємо здійснювати в такій послідовності:

- На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу.
- На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу.
- На третьому етапі проводиться аналіз внутрішнього фінансового середовища.
- На четвертому етапі здійснюється комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства.

Інформаційною основою для проведення стратегічного аналізу виступають статистичні звіти, експертні оцінки профільних асоціацій, галузеві звіти, управлінська та фінансова звітність підприємства.

Висновки до розділу 1

Корпоративна стратегія — це довгостроковий план, який визначає загальні напрямки розвитку компанії, охоплює ключові сфери діяльності та

встановлює, як організація досягатиме своїх бізнес-цілей. Її основна мета — забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток, використовуючи наявні ресурси та адаптуючись до змін на ринку. Загальні характеристики стратегії наступні: 1) стратегія – це довгостроковий план дій; 2) стратегія – це комплексний план; 3) стратегія - складова загальної стратегії економічного розвитку підприємства 4) стратегія орієнтована в майбутнє і дозволяє досягти конкурентні переваги; 5) розробка стратегії має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього оточення організації.

У системі стратегічного управління виділяють звичайно три основні види стратегій – корпоративну стратегію, функціональні стратегії і стратегії окремих господарських одиниць (бізнес-одиниць). До основних стратегій цього рівня належать: маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна. Функціональні стратегії підприємства спрямовані на деталізацію його корпоративної стратегії (реалізацію основних цілей) і на ресурсне забезпечення стратегій окремих бізнес-одиниць.

Стратегічне планування безпосередньо впливає на фінансове здоров'я підприємства, а фінансова стійкість, у свою чергу, визначає здатність реалізувати стратегічні цілі.

Фінансова стійкість як економічна категорія характеризується сукупністю економічних відносин, які забезпечують збереження фінансової рівноваги підприємства за умови стійкого економічного зростання. Фінансова стійкість є гарантією стабільного функціонування підприємства навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Фінансова стійкість – це здатність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості та підтримувати цей стан у довгостроковій перспективі за умови ефективного управління фінансами.

Фінансова стійкість є якісною характеристикою фінансового стану підприємства, яка визначає його здатність залишатися платоспроможним і незалежним від сторонніх кредиторів у довгостроковій перспективі. Вона

базується на оптимальному співвідношенні власного та позикового капіталу і забезпеченні рівноваги між активами та пасивами.

Фінансова стійкість компанії — це здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, своєчасно виконувати свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та протистояти негативним економічним впливам. Вона характеризує, наскільки надійно компанія функціонує в умовах мінливого ринкового середовища і чи може вона забезпечити довгостроковий розвиток без суттєвих фінансових труднощів. Сильна стратегія забезпечує компанії напрям для розвитку і збільшує її фінансову стійкість, тоді як фінансова стійкість підтримує реалізацію цієї стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи гнучкість.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє компанії будувати стратегії, орієнтовані на стійкий розвиток, з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів. Це допомагає збалансувати короткострокові цілі з довгостроковими пріоритетами та забезпечити стабільність на ринку. Комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників надає повну картину, необхідну для ефективного планування, управління ризиками і досягнення стратегічних цілей, що є ключовим для успішного розвитку компанії.

Існує кілька поширених інструментів та методів, які допомагають провести ефективний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Вони дозволяють виявити ключові чинники, які впливають на діяльність підприємства, оцінити можливості та загрози, а також розкрити сильні та слабкі сторони.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Аналіз чинників зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розробка успішної корпоративної стратегії передбачає проведення попередньої оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності компанії, що дозволяє правильно визначити пріоритети, встановити цілі та ключові показники результативності. Саме тому доцільно провести оцінку чинників зовнішнього середовища гірничо-металургійної компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням реалій війни в Україні. Для такого аналізу визначимо основні напрями, що визначають стан макро- та мікроекономічних показників. До таких напрямів віднесемо: 1) динаміка ВВП та основних макроекономічних показників; 2) вплив факторів на стан ГМК; 3) оцінка стану та динаміки виробництва продукції, експорт та імпорт; 4) стан глобального ринку сталі; 5) стан глобального ринку сировини; 6) тенденції та прогнози.

1. *Аналіз макроекономічних показників.* Війна стала масштабним випробуванням для економіки України, зокрема для її гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Це відображається на ключових показниках експорту, виробництва, реалізації та валютних надходжень. Російська блокада морських портів та активні бойові дії суттєво обмежили можливості українських експортерів, призвели до скорочення виробництва та трансформації логістичних ланцюгів. У 2023 році економіка України почала відновлюватися від початкового впливу повномасштабної війни, оскільки країна знайшла способи адаптуватися, де це можливо, включаючи

металургійну та гірничодобувну промисловість, яка пристосовувалася до роботи в умовах існуючих обмежень.

До початку повномасштабної війни ГМК відігравав ключову роль в економіці України. У 2021 році частка галузі у загальному експорті країни становила 33% (22 млрд доларів США), а її внесок у ВВП досягав 10%. Однак у 2022 році, внаслідок бойових дій та блокади, ВВП України скоротився майже на третину, проте вже у 2023 році економіка України продемонструвала значне зростання ВВП на тлі триваючої повномасштабної війни. Так, у 2023 році реальний ВВП зріс на 5,3% у порівнянні з попереднім роком після падіння на 28,8% у 2022 році [49]. Номінальний ВВП відновився до 179 мільярдів доларів США, порівняно з 162 мільярдами доларів США у 2022 році (рис.2.1).



Рис.2.1. Динаміка реального ВВП України за 2021-2023 роки, %

Джерело: складено автором за [13]

Стабілізація економіки також відобразилася у тенденціях макропоказників за останні три роки (рис. 2.2). Так, річний індекс споживчих цін (ІСЦ) знизився з 20,2% у 2022 році до 12,9% у 2023 році, тоді як кінцевий ІСЦ зменшився з 26,6% у грудні 2022 року до 5,1% у грудні 2023 року. Національний банк України (НБУ) також почав пом'якшувати свою монетарну політику через кілька раундів зниження ключової процентної ставки з майже семирічного максимуму в 25% наприкінці 2022 року до 15%

наприкінці 2023 року. Оскільки економіка України почала адаптуватися до реалій війни, деякі пов'язані з цим регуляторні зміни були послаблені, включаючи окремі валютні обмеження НБУ [28, 49].



Рис.2.2. Динаміка основних макроекономічних показників України за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за [28]

У жовтні 2023 року НБУ запровадив керовану гнучкість офіційного обмінного курсу гривні. Це стало значною зміною в політиці, звужуючи розрив між офіційним та готівковим ринковими курсами. Хоча офіційний курс був прив'язаний до долара США на рівні 36,57 з липня 2022 року, він становив 37,98 на кінець 2023 року. У 2023 році середній офіційний обмінний курс гривні до долара США становив 36,57, що на 12% слабше порівняно з 16% зниженням у 2022 році [49].

Протягом звітного періоду S&P та Moody's знизили свої суверенні кредитні рейтинги для України. Станом на 31 грудня 2023 року рейтинг S&P становив «ССС», прогноз «негативний»; рейтинг Moody's був «Са», прогноз «стабільний»; а оцінка Fitch становила «СС» [49].

2. Вплив факторів на стан ГМК. Аналіз фахових публікацій встановив, що війна суттєво вплинула на виробництво і постачання продукції ГМК

України, створивши низку викликів та змін, які узагальнено представлено так:

1. *Блокада портів.* Блокада українських портів на Чорному морі значно обмежила можливості для морського експорту. Це змусило компанії шукати альтернативні маршрути, що збільшило витрати на логістику та знизило конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках.

2. *Залізнична логістика.* Через блокаду портів залізнична логістика стала основним способом транспортування продукції, що створило вузькі місця та обмежило обсяги експорту. Залізнична інфраструктура також зазнала пошкоджень через бойові дії, що додатково ускладнило ситуацію.

3. *Зниження обсягів експорту.* Загальний обсяг експорту залізної руди з України знизився на 9,6% у 2023 році порівняно з попереднім роком, склавши 19,0 мільйонів тон. Основними імпортерами залишалися європейські країни, але після відновлення навігації в Чорному морі Китай знову став ключовим напрямком для української залізної руди.

4. *Зниження виробництва.* Виробництво сирової сталі в Україні знизилося на 0,6% у 2023 році порівняно з попереднім роком, склавши 6,2 мільйона тон. Хоча сталеливарна промисловість України зіткнулася зі значними викликами на початку року через постійні відключення електроенергії, стабілізація енергопостачання в першому кварталі 2023 року частково дозволила збільшити виробництво. Оскільки галузь почала адаптуватися до роботи в умовах воєнного часу, завантаження потужностей сталеливарних заводів, розташованих на території під контролем уряду України, відновилося до приблизно 40% до кінця року з приблизно 20% роком раніше.

5. *Зниження цін на продукцію.* Зниження цін на експортну продукцію, зокрема на залізну руду та сталь, також негативно вплинуло на доходи від експорту. Це було зумовлено як глобальними ринковими тенденціями, так і збільшенням витрат на логістику.

6. *Відновлення морської навігації.* Восени 2023 року українські військові відновили коридор для морської навігації, що дозволило відновити морську торгівлю. Однак це сталося занадто пізно в році, щоб мати суттєвий вплив у звітному періоді [10, 11, 55, 56].

Незважаючи на виклики, українські компанії поступово адаптуються до нових умов, шукаючи альтернативні маршрути та способи зниження витрат. Це свідчить про стійкість галузі та її здатність до відновлення.

3. Оцінка стану та динаміки виробництва продукції, експорт та імпорт. Український гірничо-металургійний сектор зазнав суттєвого падіння: металургійні підприємства завантажені в середньому на 15%, гірничорудні – на 20%. Війна призвела до обвалу виробництва металургійної продукції. Так, за даними Укрметалургпром «протягом 2022 року українські металургійні підприємства виробили 6,26 млн т сталі, що дорівнює 29,3% обсягів виробництва у 2021 році (21,36 млн т)» [11]. Виробництво чавуну за минулий рік скоротилося на 69,8% - з 21,16 млн т до 6,39 млн т. У 2022 році прокату вироблено 5,35 млн т, що на 72,0% менше, ніж роком раніше (19,07 млн т) (табл. 2.1) [53, 56].

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки виробництва металургійної продукції ГМК України за 2020-2023 роки, млн тон

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %		
					2021/2020	2022/2021	2023/2022
Чавун	20,4	21,1	6,4	6,0	103,4	30,3	93,8
Сталь	20,6	21,3	6,2	6,2	103,4	29,1	100,0
Сталевий прокат	18,4	19,1	5,3	5,3	103,8	27,7	100,0

Джерело: складено автором за [11, 53]

Блокада морських портів України мала руйнівний вплив на експортну діяльність вітчизняної металургійної галузі, зумовлюючи щомісячні втрати,

що сягали 420 млн доларів США. У середньому кожного місяця країна недоотримувала можливості виробити та експортувати близько 1,3 млн тон залізної руди, 151 тис. тон чавуну, 192 тис. тон напівфабрикатів і 218 тис. тон готової металопродукції [56].

Такі масштаби втрат суттєво вплинули на показники експорту продукції гірничо-металургійного комплексу (ГМК). У 2022 році обсяги експорту скоротилися на 61,7% порівняно з 2021 роком. У 2023 році спостерігалось подальше зниження, яке склало 37,6% у річному вимірі. Однак варто зазначити, що частково ці показники обумовлені наявністю довоєнних місяців у 2022 році. Загалом у 2023 році обсяг експорту чорних металів знизився на 22% і становив 4,76 млн тон. Експорт напівфабрикатів скоротився на 36,7%, сталевого прокату – на 28%, тоді як експорт металургійної сировини зріс на 2,7% [53-55] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки експорту чорних металів з України у 2020-2023 роках,
тис тон**

Продукція	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп роста, %		
					2021/2020	2022/2021	2023/2022
Металургійна сировина	3 772	4 529	1 737	1 784	120,1	38,4	102,7
Напівфабрикати	7 490	6 777	1 900	1 204	90,5	28,0	63,4
Плоский прокат	4 796	5 814	1 589	1 199	121,2	27,3	75,5
– у т. ч. г/к плоский прокат	3 826	4 736	1 301	942	123,8	27,5	72,4
– у т. ч. х/к плоский прокат	691	696	195	200	100,7	28,0	102,6
– у т. ч. з покриттям	249	344	86	56	138,2	25,0	65,1
Довгомірний прокат	2 016	1 948	708	474	96,6	36,3	66,9
– у т. ч. катанка та арматура	1 667	1 603	585	330	96,2	36,5	56,4
– у т. ч. сортовий прокат	248	253	19	13	102,0	7,5	68,4
Прокат з легованих сталей	441	567	172	105	128,6	30,3	61,0
Усього	18 515	19 635	6 106	4 765	106,0	31,1	78,0
Труби сталеві	475	603	400	357	126,9	66,3	89,3
Залізорудна сировина	46 294	44 421	23 985	17 753	96,0	54,0	74,0

Джерело: складено автором за [53-55]

Зміни в товарній структурі експорту були зумовлені як блокадою портів, так і іншими наслідками військової агресії Росії проти України. Це призвело до значного зменшення валютних надходжень від експорту металопродукції: у 2023 році вони впали на 41,6%, до 2,64 млрд доларів США, порівняно з 13,9 млрд доларів США у 2021 році.

Географічна структура експорту виявилася очікуваною. Основними ринками збуту української металопродукції залишилися країни Європейського Союзу, куди спрямовувалося 82% експортованої продукції. Лідерами серед імпортерів стали Польща (40,1%), Болгарія (14,6%), Італія (7%), Іспанія (6,8%) та Румунія (4,5%) [9-12].

Зазначимо, що експортний потенціал українського ГМК тісно пов'язаний із динамікою світових і європейських ринків, що визначає необхідність глибокого аналізу ринкових тенденцій в умовах військового конфлікту. Оцінка цих тенденцій дає змогу виявити можливості для адаптації та розвитку галузі навіть у складних умовах, спричинених геополітичними викликами.

Протягом 2023 року імпорт металопродукції в Україну зазнав значного зростання порівняно з попереднім роком, хоча загальний обсяг постачання чорних металів залишався нижчим за довоєнний рівень. Крім того, структура товарного асортименту та географія постачань зазнали суттєвих змін, що відображає трансформації вітчизняного ринку під впливом воєнних дій.

Загальні обсяги імпорту металопродукції у 2023 році становили 1,1 млн тон, що відповідає 1,3 млрд доларів, проти 636,3 тис. тон (0,95 млрд доларів) у 2022 році. При цьому товарна структура імпорту чорних металів демонструє помітну концентрацію на готовому сталевому прокаті, частка якого зросла до 98,5%. Основними товарними позиціями стали плоский прокат (77,2%), довгомірний прокат (12,9%) та прокат з легованої сталі (8,3%) (табл. 2.3). Визначальним чинником, який сприяв зростанню імпорту, стало суттєве скорочення обсягів внутрішнього виробництва та пропозиції сталевого прокату. Ця ситуація зумовлена передусім втратою таких

ключових підприємств, як ММК імені Ілліча та МК «Азовсталь». Виробничі потужності цих заводів забезпечували значну частину внутрішнього попиту на низку видів сталевих прокатів, зокрема плоский прокат середньої та великої товщини, оцинкований плоский прокат, сортовий прокат будівельного сортаменту великих розмірів та рейки [9-12].

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки імпорту чорних металів з України у 2020-2023 роках,
тис тон**

Продукція	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп роста, %		
					2021/2020	2022/2021	2023/2022
Металургійна сировина	65	86	23	17	132,3	26,7	73,9
Напівфабрикати	15	39	6	0,1	260,0	15,4	1,7
Плоский прокат	686	628	427	851	91,5	68,0	199,3
– у т. ч. г/к плоский прокат	85	74	125	314	87,1	168,9	251,2
– у т. ч. х/к плоский прокат	52	50	29	80	96,2	58,0	275,9
– у т. ч. з покриттям	530	484	258	438	91,3	53,3	169,8
Довгомірний прокат	365	314	101	143	86,0	32,2	141,6
– у т. ч. катанка та арматура	266	218	57	68	82,0	26,1	119,3
– у т. ч. сортовий прокат	82	75	35	66	91,5	46,7	188,6

Джерело: складено автором за [9]

Нестача зазначених видів продукції на внутрішньому ринку змусила учасників ринку звернутися до імпортованих альтернатив. Таким чином, зростання імпорту металопродукції стало відповіддю на структурні зміни у вітчизняній металургії, спричинені втратою ключових виробничих підприємств та необхідністю забезпечення потреб української промисловості.

Аналіз динаміки імпорту металопродукції у 2023 році свідчить про тісний зв'язок між станом національного виробництва, внутрішнім попитом та зовнішньоекономічною діяльністю. В умовах кризи такі зміни є важливими індикаторами адаптації ринку до нових реалій, що потребують подальших досліджень і розробки стратегій стабілізації.

4) Стан глобального ринку сталі. Глобальний ринок сталі у 2023 році перебував під впливом численних викликів, спричинених геополітичними

потрясіннями, економічними негараздами та змінами у світових торгових потоках. Наслідки повномасштабного військового вторгнення в Україну мали значний вплив на функціонування ринку, що проявилось в коригуванні попиту, порушенні логістичних ланцюгів і нестабільності цін.

Світове виробництво сирової сталі у 2023 році залишилося практично на рівні попереднього року, склавши 1 892 млн тон (+0,1%). Водночас споживання готової сталевих продукції знизилася на 1,1%, до 1 763 млн тон. [11-17] (рис.2.3).

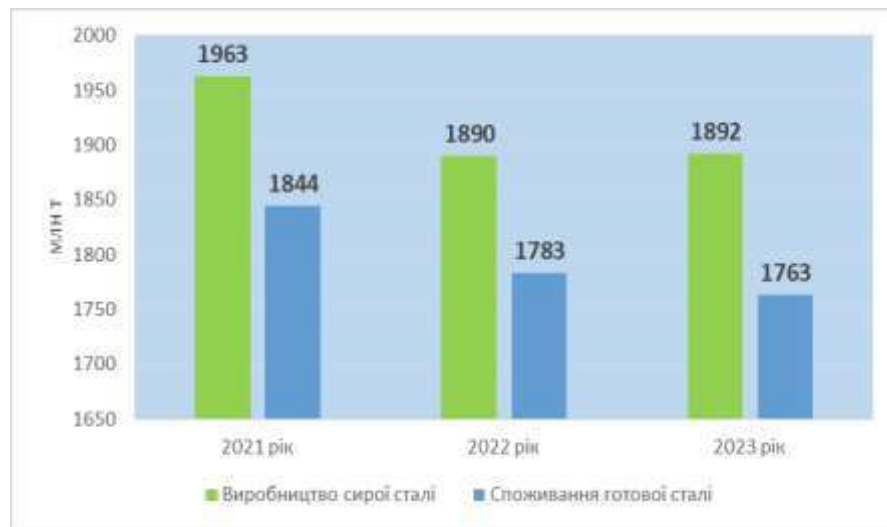


Рис.2.3. Динаміка показників глобального ринку сталі протягом 2021-2023 років, млн т

Джерело: складено автором за [12]

Попит на сталь був загалом пригніченим через складну макроекономічну ситуацію, включаючи вплив високої інфляції, що, хоча й почала спадати в розвинених країнах, залишалася достатньо високою для утримання центральними банками жорсткої монетарної політики. Це негативно позначилося на економічній активності, особливо в промислово розвинених регіонах. На європейському ринку наприкінці 2023 року спостерігалася слабкість попиту та висока невизначеність. Галузь залишалася вразливою через попередній період різкого зростання цін на енергоносії, посилений низкою геополітичних криз. Зростанню попиту на сталь заважали

геополітична нестабільність, жорстка монетарна політика, часткове скорочення бюджетної підтримки, а також високі ціни на енергоресурси та сировину.

Таким чином, глобальний ринок сталі продовжує адаптуватися до нових умов. Попри виклики, деякі регіони та галузі демонструють ознаки відновлення, зокрема завдяки структурним змінам, інноваційним рішенням і адаптації до зміненої гео економічної реальності. Подальший розвиток ринку залежатиме від стабілізації макроекономічного середовища та ефективності заходів з підтримки економічного зростання. І хоча європейський ринок сталі залишається під впливом структурних викликів, український гірничодобувний сектор демонструє позитивну динаміку, обумовлену вдалою адаптацією до геополітичних реалій та ефективним використанням нових логістичних можливостей. Це підкреслює важливість стратегічного планування та гнучкості в умовах глобальної економічної нестабільності.

5) Стан глобального ринку сировини. На глобальному ринку сировини імпорт залізної руди Китаєм був сильним у 2023 році, тоді як ціни на коксівне вугілля знизилися з рекордних максимумів, але залишалися високими через обмеження постачання та високий попит з боку Індії. Попит на залізну руду в Китаї призвів до зростання цін на залізну руду наприкінці 2023 року. Тим часом ринок у Європі був слабшим, де зупинка доменних печей спричинила зниження попиту на залізну руду.

Глобальні ціни на залізну руду визначалися цими тенденціями обсягів торгівлі та очікуваннями подальших економічних стимулів від уряду Китаю. Базова ціна на залізну руду з вмістом заліза 62% CFR China досягла мінімуму в 105 дол США за суху метричну тону (dmt) у травні 2023 року і завершила рік на піку в 137 дол США за dmt у грудні. Середньорічна базова ціна на залізну руду з вмістом заліза 62% CFR China залишилася майже незмінною у порівнянні з попереднім роком і склала 121 дол США за dmt [9-12, 17].

Премії на окатиші знизилися у порівнянні з попереднім роком через ослаблення попиту та низьку прибутковість сталеливарників як у Європі (на

38% з рекордного максимуму до 45 дол США за тону), так і в Китаї (на 49% до 19 дол США за тону). Премії на окатиші знизилися через ослаблення попиту та низьку прибутковість сталеливарників як у Європі, так і в Китаї.

Основними драйверами глобальної торгівлі коксівним вугіллям були Китай та Індія. Обмеження постачання в Австралії та Канаді знизили обсяги експорту та підтримали ціни на морське коксівне вугілля на глобальному рівні. Ціни на коксівне вугілля залишалися відносно високими через обмежену пропозицію та високий попит з боку Індії, де сталеливарна промисловість зазнала різкого зростання виробництва [9-12].

Висновки та прогнози. Можна узагальнити проведеного дослідження і визначити ключові проблеми та зміни у діяльності підприємств ГМК України. Зміни та виклики відбувалися у наступних напрямках:

1. *Енергопостачання.* Постійні відключення електроенергії на початку року ускладнили виробничі процеси. Лише стабілізація енергопостачання в першому кварталі 2023 року дозволила частково збільшити виробництво.

2. *Завантаження потужностей.* Завантаження потужностей сталеливарних заводів, розташованих на території під контролем уряду України, відновилося до приблизно 40% до кінця року з приблизно 20% роком раніше. Це свідчить про поступову адаптацію галузі до умов воєнного часу.

3. *Логістичні обмеження.* Блокада українських портів на Чорному морі залишала залізничну логістику ключовим вузьким місцем, що обмежувало виробництво сталі. Відновлення морської навігації восени 2023 року дозволило відновити морську торгівлю, але це сталося занадто пізно, щоб мати суттєвий вплив у звітному періоді.

4. *Виробництво сталі.* Загальне виробництво сирової сталі в Україні у 2023 році знизилося на 0,6% у порівнянні з попереднім роком

5. *Споживання сталі.* Видиме споживання сталі в Україні (без урахування труб) зросло на 45,8% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про внутрішній попит на сталь.

6. *Виробництво залізної руди.* Логістичні та інфраструктурні обмеження продовжували обмежувати виробництво залізної руди. Виробництво товарної залізної руди в Україні знизилося на 3,7% у порівнянні з попереднім роком.

7. *Експорт залізної руди.* Експорт залізної руди з України знизився на 9,6% у порівнянні з попереднім роком, причому основними імпортерами були європейські країни. Після відновлення навігації в Чорному морі Китай знову став ключовим напрямком для української залізної руди до кінця року.

Таким чином, війна створила значні виклики для ГМК України, але галузь поступово адаптується до нових умов, демонструючи стійкість та здатність до відновлення. У 2023 році економіка України почала відновлюватися від початкового впливу повномасштабної війни, причому металургійна та гірничодобувна промисловість адаптувалися до роботи в умовах існуючих обмежень. Попри складну ситуацію, 2024 рік приніс деякі позитивні зміни. Завдяки відкриттю морського коридору у вересні 2023 року український гірничодобувний сектор продемонстрував ознаки суттєвого відновлення. Це дозволило зберегти високі темпи виробництва та експорту залізної руди. За січень-липень 2024 року експорт залізної руди з України зріс у 2,1 рази порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 20,8 млн тон.

2.2. Аналіз чинників внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Оцінку чинників зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведемо також за ключовими аспектами, які дозволяють надати характеристику сильних та слабких сторін підприємства в контексті розробки корпоративної стратегії. До таких маркерів слід віднести наступні: 1) галузева специфіка, організаційна структура, структура власності; 2) оцінка ризиків та загроз; 3) продукція, потужності, виробництво, експорт; 4) доходи,

витрати, фінансові результати; 5) фінансово-майновий стан та оборотність активів; 6) ліквідність та платоспроможність; 7) SWOT-аналіз.

1). *Галузева специфіка, організаційна структура, структура власності.* За інформацією підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (далі – ПАТ «АМКР» або Група) та його дочірні підприємства «володіє повним металургійним циклом, до складу якого входять: коксохімічне виробництво, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, яке в свою чергу складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів, а також допоміжні виробництва та підрозділи» [64].

Група спеціалізується на виробництві довгомірного прокату - арматури і катанки зі звичайної і легованої сталі, катанки, сортового і фасонного прокату з низьколегованої сталі і спеціальних марок сталі. Група є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал та одним з найбільших експортерів в Україні. Група займає значну частину ринку арматури та катанки в Україні. Основними конкурентами ПАТ «АМКР» на світовому ринку є компанії з Туреччини та Китаю. Як провідна сталеливарна і гірничодобувна компанія світу, що здійснює свою діяльність більш ніж в 60 країнах, а також як відповідальний і надійний діловий партнер, компанія АрселорМіттал приділяє особливу увагу питанням дотримання її працівниками міжнародних стандартів ділової етики, а також міжнародного та національного законодавства.

ПАТ «АМКР» є публічним акціонерним товариством, де основним власником є Материнська компанія Холдингова компанія ArcelorMittal, яка зареєстрована у Люксембурзі. Загальна кількість голосуючих акцій ПАТ «АМКР» станом на 25 грудня 2023 року складає 3859533000 акцій з номіналом 1 грн. [27]

2). *Оцінка ризиків та загроз.* Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пов'язана з численними операційними, фінансовими та ринковими ризиками, які вимагають стратегічного підходу до управління. Нижче

розглянемо ключові ризики та заходи, які впроваджує Група для їх зменшення. Насамперед, слід розглянути виклики воєнного часу, які впливають на діяльність ПАТ «АМКР» та посилюють його ризики.

Так, військова агресія Росії значно загострила ризики операційного середовища. Блокада портів, руйнування інфраструктури та обмеження енергопостачання змусили Групу адаптуватися до нових умов. З березня 2022 року компанія тимчасово призупинила металургійне виробництво, а з квітня розпочала поступове відновлення операцій. Наразі виробничий обсяг досяг 20–25% довоєнного рівня. Для експорту продукції використовуються альтернативні маршрути через західний кордон України. Основна мета компанії в короткостроковій перспективі – забезпечити безперервність виробництва та реалізувати інвестиційні проекти. Після роботи на різних рівнях потужності у 2022/2023 роках, що були ускладнені різними труднощами, ПАТ «АМКР» наразі працює на 45% потужності у гірничодобувній галузі та на 30% у сталеливарній. Компанія не може передбачити тривалість простою або зниження виробництва, оскільки це залежатиме від подальшого перебігу конфлікту та встановлення безпечних і стабільних умов для роботи та логістики, а також можливих ремонтів будь-яких пошкоджень. Російська армія також заблокувала порти в Одесі, що ускладнює та збільшує вартість експорту (включаючи сталь та залізну руду) з України. Триваючий конфлікт, його вплив на попит, логістику (як постачання, так і доставку) та витрати, а також будь-яке подальше зниження виробництва, продажів та доходів на українських підприємствах змусили компанію зафіксувати збиток у розмірі 1,0 мільярда доларів у 2022 році [27].

Основні операційні ризики та заходи їх зниження.

1. Ризик охорони праці та безпеки. Група приділяє велику увагу захисту працівників. Впровадження проектів «Оберіг» і «Сміливе лідерство» підвищує стандарти безпеки, спрямовані на запобігання смертельним випадкам. Інвестиції в охорону праці, тренінги та атестації працівників формують культуру відповідального ставлення до безпеки.

2. Ринковий ризик. Конкуренція на глобальних ринках змушує Групу покращувати якість продукції, досліджувати потреби клієнтів, розширювати асортимент і диверсифікувати ринки збуту. Ці заходи зміцнюють позиції компанії в Україні та за кордоном.

3. Податковий ризик. Через складність податкового законодавства Група забезпечує постійний моніторинг змін і ефективну комунікацію з податковими органами. Це зменшує імовірність виникнення розбіжностей у тлумаченні законодавства.

4. Екологічний ризик. Враховуючи вплив виробництва на довкілля, компанія реалізує програми контролю викидів і утилізації відходів, інвестує в екологічні проекти для зменшення забруднення.

5. Ризик постачання. Для забезпечення безперебійної діяльності Група формує резервні запаси, диверсифікує мережу постачальників і аналізує ситуацію на ринках сировини та енергоносіїв.

6. Логістичний ризик. Забезпечення ефективної логістики досягається через аналіз ринку послуг, пошук альтернативних маршрутів і співпрацю з кількома постачальниками.

Політичний ризик. Компанія підтримує зв'язок із владою та громадськістю, дотримується вимог законодавства, що дозволяє мінімізувати вплив політичної нестабільності [27].

Фінансові ризики.

1. Кредитний ризик. Група співпрацює з перевіреними контрагентами, застосовує акредитивну форму оплати й контролює залишки дебіторської заборгованості. Грошові кошти розміщуються у банках із позитивною репутацією.

2. Ризик ліквідності. Постійний моніторинг фінансових потоків забезпечує здатність компанії вчасно виконувати зобов'язання.

3. Валютний ризик. Зміни валютних курсів можуть негативно впливати на фінансові результати. Група прогнозує ці ризики та впроваджує заходи для їх мінімізації [64].

Таким чином, ПАТ «АМКР» демонструє високий рівень адаптивності та стійкості в умовах економічної та політичної нестабільності. Постійний моніторинг, стратегічне управління ризиками й інвестиції в інновації дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність та робочі місця навіть у надскладних умовах.

3) Продукція, потужності, виробництво, експорт.

ПАТ «АМКР» виробляє широкий асортимент продукції, забезпечуючи як внутрішній ринок, так і значний експортний потенціал. Продуктова лінійка АМКР включає заготовки, арматуру, катанку, легкі профілі (кутники) та товарні злитки різних форм. Значною частиною діяльності компанії є переробка залізної руди на концентрат і агломерат, які використовуються для виплавки чавуну. Частина залізрудного концентрату постачається до Східної Європи, тоді як основний обсяг використовується на самому підприємстві.

АМКР активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними експортними напрямками є Європа, Північна Африка, Близький Схід, Північна Америка, Південно-Східна Азія та Австралія. Завдяки розгалуженій мережі експортних продажів продукція компанії доступна клієнтам у багатьох регіонах світу. Особливістю Групи «АрселорМіттал» є інтегрована система постачання, яка дозволяє експортувати продукцію не лише з Кривого Рогу, а й з інших заводів компанії [27].

Аналіз структури виробництва за 2021-2022 роки (рис. 2.4-2.5), попри зменшення обсягів виробництва з 64,9 млн тон до 12,4 млн тон, демонструє зміну акцентів у діяльності компанії. У 2021 році значну частину виробництва займала видобута залізна руда, проте через військові дії у 2022 році цей напрямок було припинено. Натомість зросла частка концентрату (з 17% у 2021 році до 36,6% у 2022 році) та агломерату (майже 23% у 2022 році). Металургійна продукція також показала зростання: з 23% у 2021 році до 32% у 2022 році, що свідчить про переорієнтацію виробничих пріоритетів компанії [27].

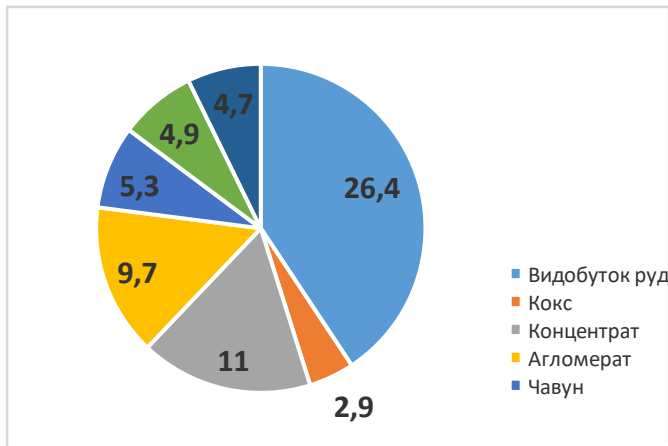


Рис. 2.4. Структура виробництва продукції ПАТ «АМКР» у 2021 році, млн тон

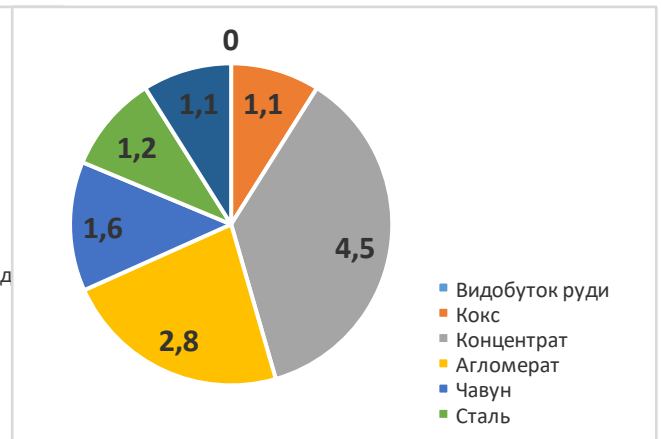


Рис. 2.5. Структура виробництва продукції ПАТ «АМКР» у 2022 році, млн тон

Джерело: складено автором

Попри складну ситуацію, спричинену військовими діями, ПАТ «АМКР» вдалося уникнути значних перебоїв у забезпеченні сировиною. Основні матеріали постачалися від українських компаній без серйозних логістичних проблем. Однак компанія зіштовхнулася з обмеженнями у постачанні електроенергії в період з листопада 2022 до лютого 2023 року, що стало наслідком атак на енергетичну інфраструктуру України. Це негативно вплинуло на виробничі процеси, зокрема на виплавку сталі та чавуну.

Про обсяги експорту та імпорту АМКР свідчать такі дані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Експертна оцінка обсягів експорту та імпорту ПАТ «АМКР» за 2019-2023 роки

Роки	Обсяг імпорту, грн	Дохід від експорту, грн
2023	-	-
2022	3 000 000 000 - 3 500 000 000	-
2021	19 500 000 000 - 20 000 000 000	48 500 000 000 - 49 000 000 000
2020	13 000 000 000 - 13 500 000 000	25 500 000 000 - 26 000 000 000
2019	19 000 000 000 - 19 500 000 000	66 500 000 000 - 67 000 000 000

Джерело: складено автором

Ці оцінки складені аналітичної компанією «YouControl» і мають приблизний характер, визначаючи межі, а не точні обсяги.

Як бачимо, обсяги експорту значно перевищують обсяги імпорту і сальдо є позитивним.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє гнучкість та стійкість в умовах складної економічної та геополітичної ситуації. Зміни у структурі виробництва, розширення експортних можливостей та збереження виробничої стабільності свідчать про високий рівень менеджменту та стратегічного планування. Незважаючи на виклики, ПАТ «АМКР» залишається важливим гравцем на металургійному ринку України та світу.

4) Доходи, витрати, фінансові результати та ефективність.

Фінансова результативність ПАТ «АМКР» за останні роки демонструє значні коливання, спричинені як глобальними, так і локальними викликами (рис.2.6).



Рис.2.6. Динаміка доходів та витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки, тис. грн

Джерело: складено автором за даними звітності

Аналізуючи доходи та фінансові результати підприємства, можна простежити вплив пандемії COVID-19, передвоєнного відновлення та руйнівних наслідків російської агресії проти України з початку 2022 року.

Роки пандемії (2019-2020) були складними для АМКР, коли підприємство стикнулося зі зменшенням обсягів виробництва і реалізації. У

2020 році чиста виручка лише незначно перевищила собівартість продукції, що дозволило отримати валовий прибуток, але загальна фінансова результативність залишалася слабкою. Однак 2021 рік став переломним: підприємство змогло наростити втрачені обсяги, значно збільшити чисту виручку та суттєво перевищити рівень собівартості. Цей рік приніс значний прибуток, що дозволило зміцнити фінансовий стан, планувати інвестиції та поповнити оборотні кошти.

Російська військова агресія у 2022 році кардинально змінила фінансовий ландшафт АМКР. Обсяги реалізації продукції обвалилися майже вдвічі порівняно з попереднім роком, що значно зменшило чисту виручку. Водночас підприємство не змогло пропорційно знизити витрати, зокрема собівартість продукції, що призвело до формування значних збитків. У 2023 році ситуація погіршилася: обсяги реалізації продукції впали ще більше, а витрати залишалися високими, що спричинило подальше зростання збитків.

Деталізований аналіз формування фінансових результатів підприємства за 2021-2023 роки (табл. 2.5) підтвердив тенденції щодо динаміки доходів та витрат і виявив, що у 2022-2023 роках витрати підприємства зростали.

Таблиця 2.5

Аналіз формування фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Чиста виручка	109302319	43819882	41848635	40,1	95,5
Собівартість реалізованої продукції	74082626	55284713	50635909	74,6	91,6
Валовий прибуток/збиток	35219693	(11464831)	(8787274)	32,6	76,6
Інший операційний дохід	60062	30390	429 403	50,6	1413,0
Інші операційні витрати	608040	36968660	190 963	6080,0	0,5
Адміністративні витрати	3514526	1816676	1679688	51,7	92,5
Витрати на збут	35219693	43192	33 255	0,1	77,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	31047537	(50262969)	(10261777)	161,9	20,4
Фінансові витрати	549025	1162887	1508095	211,8	129,7
Фінансові доходи	195141	25149	48123	12,9	191,4
Інші витрати	0	0	36169884		
Фінансовий результат до оподаткування	30693653	(51400707)	(11721749)	167,5	22,8
Витрати по податках	5473650	2346533	(89281)	42,9	-3,8
Чистий фінансовий результат	25220003	(49054174)	(11811030)	-194,5	24,1

Джерело: складено автором за даними звітності

У відповідь на кризовий стан в економіці підприємства, спричинений війною, АМКР вживало заходів зі скорочення витрат. У 2022 році адміністративні витрати суттєво зменшилися порівняно з 2021 роком, а у 2023 році цей показник продовжив знижуватися. Також радикально впали витрати на збут через скорочення обсягів перевезень і зміну логістики. Проте ці зусилля були недостатніми для компенсації різкого зниження виручки, що стало основною причиною збитків. Водночас зростаючі фінансові витрати ще більше посилювали негативну динаміку, сприяючи формуванню чистих збитків від усієї діяльності підприємства (рис.2.7).



Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки, тис. грн

Оскільки ПАТ «АМКР» отримало фінансові збитки протягом 2022- 2023 років, то розраховувати показники рентабельності немає сенсу.

Таким чином, фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструють, наскільки нестабільним може бути бізнес в умовах глобальних і локальних криз. Попри значні успіхи у 2021 році, військові дії у 2022-2023 роках призвели до суттєвих втрат, зокрема через падіння виручки та обмежену можливість оперативно знизити витрати. Водночас заходи зі скорочення адміністративних та збутових витрат свідчать про адаптивність

підприємства до викликів. Майбутнє фінансової стабільності АМКР залежатиме від економічного відновлення України, стабілізації внутрішнього ринку та розширення експортних можливостей.

5) **Фінансово-майновий стан та оборотність активів.** Фінансово-майновий стан підприємства є важливим індикатором його стабільності, ефективності діяльності та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Аналіз стану ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки відображає суттєві зміни в обсягах майна та джерел фінансування, спричинені як економічними, так і геополітичними факторами. Так, протягом 2021 року, який був мирним і успішним, загальний обсяг майна АМКР зріс на 19,6%, що демонструє позитивний розвиток та ефективну діяльність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	Темп росту, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи	58303785	60187811	22979582	25330277	103,2	38,2	110,2
Оборотні активи	30045798	45443233	29657892	21701441	151,2	65,3	73,2
Баланс	88349556	105631044	52637474	47031718	119,6	49,8	89,4

Джерело: складено автором за даними звітності

Однак у 2022 році, на тлі війни, майно підприємства зменшилося майже на 50% порівняно з попереднім роком. Ця тенденція продовжилася у 2023 році, коли активи скоротилися ще на 10%, склавши лише 45% від обсягів 2021 року. Це свідчить про значний вплив зовнішніх кризових умов на фінансово-майнову базу підприємства.

Структура майна підприємства (табл. 2.7) також зазнала змін. У 2021 році необоротні активи стабільно переважали оборотні, що є характерним для галузі металургії. Проте у 2022 році оборотні активи перевищили

необоротні, головним чином через триразове зростання дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.7

Аналіз структури майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, %

Показники	На	На	На	На	Відхилення		
	01.01.2021	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Необоротні активи	65,99	56,98	43,66	53,86	-9,01	-13,32	10,20
Оборотні активи	34,01	43,02	56,34	46,14	9,01	13,32	-10,20
Баланс	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено автором за даними звітності

У 2023 році ситуація стабілізувалася: у структурі активів знову почали домінувати необоротні активи завдяки їх зростанню та зниженню обсягів дебіторської заборгованості. Водночас спостерігалось загальне скорочення як оборотних, так і необоротних активів, що вказує на триваючий економічний спад. Динаміка джерел фінансування підприємства також була мінливою. У 2021 році спостерігалось зростання як власного капіталу (на 25,7% завдяки отриманим прибуткам), так і короткострокових зобов'язань (на 21%) на тлі зменшення довгострокових боргів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки джерел фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На	На	На	На	Темп росту, %		
	01.01.2021	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	60879286	76544616	28197740	16016794	125,7	36,8	56,8
Довгостроковий позиковий капітал	9604586	7416800	6083622	6398562	77,2	82,0	105,2
Короткострокові зобов'язання	17865684	21669628	18356112	24616362	121,3	84,7	134,1
Баланс	88349556	105631044	52637474	47031718	119,6	49,8	89,4

Джерело: складено автором за даними звітності

Однак у 2022 році всі статті джерел фінансування знизилися, а найбільше — власний капітал через значні збитки. У 2023 році на тлі нових фінансових втрат підприємство збільшило борги: довгострокові зросли на 5%, а короткострокові — на 34%. Збільшення боргового навантаження стало наслідком необхідності залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Зміни в джерелах фінансування спричинили перерозподіл сукупного капіталу АМКР (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз структури джерел фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, %

Показники	На	На	На	На	Темп росту, %		
	01.01.2021	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал	68,91	72,46	53,57	34,06	3,56	-18,89	-19,51
Довгостроковий позиковий капітал	10,87	7,02	11,56	13,60	-3,85	4,54	2,05
Короткострокові зобов'язання	20,22	20,51	34,87	52,34	0,29	14,36	17,47
Баланс	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено автором за даними звітності

У 2021 році частка власного капіталу перевищувала позиковий, що свідчить про стабільний фінансовий стан. У 2022 році ця перевага зберігалася, хоча загальний обсяг капіталу суттєво зменшився. Проте на кінець 2023 року ситуація кардинально змінилася: позиковий капітал, особливо короткострокові зобов'язання, почав переважати власні джерела фінансування. Це свідчить про фінансову напруженість і ризик втрати платоспроможності.

Про ефективність використання майна підприємства можуть свідчити показники оборотності активів (табл. 10). Оборотність сукупних оборотних активів ПАТ «АМКР» зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком на 187 днів, і прискорилося у 2023 році на 89 днів до 224 днів. Загалом це доволі

тривалий період оборотності активів, що зумовлено, насамперед, скороченням обсягів виручки.

Таблиця 2.10

Аналіз показників оборотності активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	Разів	Днів	Разів	Днів	Разів	Днів	2022-2021		2023-2022	
							Разів	Днів	Разів	Днів
Оборотність оборотних активів	2,90	126	1,17	313	1,63	224	-1,73	187	0,46	-89
Оборотність дебіторської заборгованості	4,30	85	2,02	181	3,48	105	-2,28	96	1,46	-76
Оборотність товарної дебіторської заборгованості	4,84	75	2,68	136	6,26	58	-2,17	61	3,58	-78
Оборотність товарно-матеріальних запасів	9,97	37	3,07	119	3,37	108	-6,89	82	0,29	-10

Джерело: складено автором за даними звітності

Такі є самі тенденції простежуються і для оборотності дебіторської заборгованості та для оборотності товарно-матеріальних запасів підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості також збільшилася у 2022 році на 61 день і суттєво знизилася до 105 днів у 2023 році. Оборотність ТМЗ суттєво зросла у 2022 році – на 82 дні, і скоротилася на 10 днів у 2023 році. Загалом, причинами уповільнення оборотності активів ПАТ «АМКР» є зменшення обсягів чистої виручки підприємства, в той час як обсяги активів скоротити значно не вдалося.

Таким чином, фінансово-майновий стан ПАТ «АМКР» зазнав суттєвих змін під впливом війни та економічної нестабільності. Скорочення майна, зміни у структурі активів і зростання боргового навантаження значно послабили фінансову позицію підприємства. Оборотність активів підприємства уповільнилася на початку війни та дещо прискорилося наступному році війни, що свідчить про адаптацію підприємства до умов кризи. У таких умовах ключовим завданням для АМКР є збереження

фінансової стійкості, зниження боргового навантаження та пошук шляхів стабілізації майнового стану.

б) *Ліквідність та платоспроможність*. Фінансовий стан підприємства може бути охарактеризований показниками ліквідності (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01.	На 31.12.	На 31.12.	На 31.12.	Відхилення		
	2021	2021	2022	2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,05	0,02	0,01	-0,01	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,27	1,40	0,84	0,44	0,13	-0,56	-0,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,68	2,08	1,61	0,88	0,4	-0,47	-0,73

Джерело: складено автором за даними звітності

Показники демонструють низьку ліквідності та поточної платоспроможності підприємства, оскільки рівень показників нижче нормативних значень у військові роки, зокрема на кінець 2023 року. Це свідчить про значне погіршення можливостей підприємства розраховуватися за своїми боргами і погіршення його фінансової стабільності.

7) *SWOT-аналіз*. Надалі складемо узагальнену матрицю SWOT-аналізу для підприємства на основі аналізу чинників його внутрішнього і зовнішнього середовища та його сильних і слабких сторін. При її складанні врахуємо загальні тренди в економіці України під впливом війни, стан і галузі та внутрішній стан показників, які характеризують діяльність підприємства (рис. 2.8). Як бачимо, не дивлячись на війну, ПАТ «АМКР» має враховувати вимоги щодо «зеленої» металургії, запроваджувати відповідні технології та модернізувати виробництво, оскільки підприємство є частиною

міжнародної компанії з резиденцією на території Європи, на нього поширюються вимоги зниження рівня викидів та енергоефективності.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Висока компетенція у виробництві металу та сталі. - Наявність досвіду адаптації до кризових умов. - Інтеграція з міжнародними ринками. - Потенціал для енергозбереження та екологізації виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значна залежність від традиційних джерел енергії. - Старіння обладнання та інфраструктури. - Високий рівень викидів CO₂, що ускладнює відповідність сталим стандартам. - Логістичні труднощі через зруйновану інфраструктуру.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій для модернізації виробництва (зокрема «зелених»). - Участь у відновленні інфраструктури країни після війни. - Розвиток «зелених» металургійних технологій. - Партнерство з міжнародними організаціями для впровадження сталих ініціатив. 	<ul style="list-style-type: none"> - Руйнування виробничих потужностей через бойові дії. - Підвищення цін на сировину, енергоносії та тарифів на перевезення. - Зменшення внутрішнього попиту через економічний спад. - Жорсткі екологічні вимоги з боку ЄС, які важко виконати без значних інвестицій.

Рис. 2.8. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Проте підприємство має і можливості, пов'язані із зростанням попиту на продукцію на внутрішньому ринку, після закінчення активної фази бойових дій і відновлення економіки країни. Сильні сторони підприємства дозволять йому нівелювати слабкі позиції, що дозволить мати бурхливе зростання після закінчення війни, оскільки вже зараз підприємство демонструє високу адаптивність до ризиків.

Таким чином, економічна та фінансова результативність ПАТ «АМКР» залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграють зовнішні економічні умови. Війна створила безпрецедентні виклики для підприємства, змусивши шукати шляхи скорочення витрат та адаптації до нових умов. Незважаючи на значні фінансові збитки у 2022-2023 роках, попередні успіхи підприємства свідчать про його здатність до відновлення та довгострокового розвитку після завершення військових дій. Фінансовий стан підприємства погіршився. Відновлення підприємства залежатиме від загальної економічної ситуації в Україні та ефективності стратегічного управління.

2.3. Оцінка фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Мета аналізу – оцінити стан фінансової стійкості підприємства та дотримання ним основних правил фінансування на основі аналізу відповідних показників. Джерело інформації для аналізу – фінансова звітність підприємства (дод. А.1- А.2).

Аналіз проведемо згідно методики, визначеної у п.1.3 за такими етапами: 1) аналіз дотримання підприємством правил фінансування: «золотого» правила фінансування; «золотого правила балансу»; правила вертикальної структури балансу; 2) оцінка фінансової стійкості на основі аналізу структури джерел фінансування; 3) визначення типу фінансової стійкості підприємства.

1) *Аналіз дотримання підприємством правил фінансування.* На початку здійсимо оцінку виконання підприємством «золотого» правила фінансування, яке передбачає, що довгострокові активи мають фінансуватися за рахунок довгострокових джерел, а поточні (оборотні) активи – за рахунок короткострокових джерел.

Для проведення такого аналізу поділимо: 1) сукупну величину активів на основні групи: необоротні (довгострокові) активи – група А1; оборотні (короткострокові) активи - група А2; 2) сукупну величину джерел фінансування на постійний капітал (власний капітал + довгострокові зобов'язання) – група П1; короткострокові зобов'язання – група П2.

Для дотримання «золотого» правила фінансування мають виконуватися нерівності:

А1 має бути меншим або дорівнювати П1;

А2 має дорівнювати П2 або бути більшою.

Для зручності розрахунків показники будемо визначати не в абсолютній сумі, а за питомою вагою у всіх активах чи джерелах фінансування.

Аналіз показує (табл. 2.12), що протягом 2021 – 2022 років підприємство дотримується «золотого» правила фінансування.

Таблиця 2.12

**Аналіз дотримання підприємством ПАТ «АМКР» «золотого»
правила фінансування за 2021-2023 роки, %**

Актив	На початок року	На кінець року	Пасив	На початок року	На кінець року	Відхилення (П-А), %	
						На початок	На кінець
2021 рік							
Необоротні активи, А1	65,99	56,98	Постійний капітал, П1	79,88	79,49	13,89	22,51
Оборотні активи, А2	34,01	43,02	Поточні зобов'язання, П2	20,22	20,51	-13,79	-22,51
2022 рік							
Необоротні активи, А1	56,98	43,66	Постійний капітал, П1	79,49	65,13	22,51	21,47
Оборотні активи, А2	43,02	56,34	Поточні зобов'язання, П2	20,51	34,87	-22,51	-21,47
2023 рік							
Необоротні активи, А1	43,66	53,86	Постійний капітал, П1	65,13	47,66	21,47	-6,2
Оборотні активи, А2	56,34	46,14	Поточні зобов'язання, П2	34,87	52,34	-21,47	6,2

Джерело: розраховано автором

Однак вже на кінець 2023 року можемо бачити, що частка необоротних активів є більшою за частку постійного капіталу, що засвідчує нестачу довгострокових коштів для фінансування довгострокових активів. Це підтверджують нерівності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Нерівності, що відображають дотримання правил фінансування

На 1.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12. 2022	На 31.12.2023
A1 < П1	A1 < П1	A1 < П1	A1 > П1
A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2	A2 < П2

Джерело: розраховано автором

Далі проведемо розрахунок показників, які дозволяють оцінити дотримання підприємством другого правила – «золотого правила балансу». Для цього розрахуємо показники чистих та власних оборотних коштів, які показують, яка сума оборотних коштів профінансована довгостроковими джерелами фінансування (у випадку чистих оборотних коштів – ЧОК) та власними джерелами фінансування (у випадку власних оборотних коштів – ВОК). Розрахунки представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз дотримання підприємством ПАТ «АМКР» «золотого правила балансу» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01. 2021	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023	Відхилення		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чисті оборотні кошти, ЧОК	12180114	23553498	11234424	-2914921	11373384	-12319074	-14149345
Власні оборотні кошти, ВОК	2575528	16136698	5150802	-9313483	13561170	-10985896	-14464285

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що протягом 2021-2022 років та ще на початку 2023 року ПАТ «АМКР» дотримувалося і другого правила фінансування, що засвідчують позитивні значення як чистих, так і власних оборотних коштів. І лише на кінець 2023 року підприємство не мало власних оборотних коштів, що було зумовлено значним зменшенням як величини, так і частки власного капіталу у джерелах фінансування і зростанням залежності підприємства від позикових коштів, насамперед, короткострокових. Таку ситуацію підтверджує діаграма (рис.2.9). Як бачимо, на кінець 2021 року ПАТ «АМКР» мало високі значення показників ЧОК та ВОК, що засвідчує його високий рівень фінансової стійкості та гнучкості у рік перед війною. Однак війна, як вже неодноразово зазначалося, зруйнувала фінансовий стан підприємства та його

економічну ефективність. І, як вже зазначалося раніше, на кінець 2023 року підприємство мало найгірший рівень показників фінансової стійкості.



Рис. 2.9. Динаміка показників чистих та власних оборотних коштів ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, тис грн

Джерело: складено автором

Для підтвердження таких висновків необхідно проаналізувати дотримання підприємством третього правила фінансування – правила вертикальної структури балансу. Для цього скористаємося показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства з позиції структури капіталу – показники автономії, заборгованості та фінансового левериджу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз дотримання підприємством ПАТ «АМКР» правила вертикальної структури балансу за 2021-2023 роки

Показники	На 01.01. 2021	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023	Відхилення		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	0,69	0,72	0,54	0,34	0,03	-0,18	-0,2
Коефіцієнт заборгованості	0,31	0,28	0,46	0,66	-0,03	0,18	0,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45	0,38	0,87	1,94	-0,07	0,49	1,07

Джерело: складено автором

Розрахунки засвідчують суттєве зниження рівня фінансової незалежності підприємства, що простежується за показником автономії – його рівень на кінець 2021 року складав 72% від сукупного капіталу, а вже на кінець 2023 року частка власного капіталу склала 34% від сукупного капіталу.

Найкраще засвідчує ситуацію і дотримання підприємством правила вертикальної структури капіталу – на кожну гривню позикових коштів має припадати гривня власних коштів - динаміка показника фінансового левериджу. Аналіз цього показника засвідчує, що на кінець 2021 року на кожну гривню власних коштів припадало лише 38 коп позикових коштів, на початок 2023 року зросла сума позикового капіталу і на кожну гривню власного капіталу припадало вже 87 коп позикових коштів, а от на кінець 2023 року ситуація кардинально змінилася і підприємство мало боргів значно більше, ніж власних коштів – майже 2 гривні позикових коштів на кожну гривню власних коштів.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що до війни і ще у перший рік війни ПАТ «АМКР» було фінансово стійким і стабільним, а от на кінець 2023 року його фінансова стійкість погіршилася. Це підтверджується дотримання підприємством трьох основних правил фінансування, узагальнено представлено в таблиці (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Дотримання підприємством ПАТ «АМКР» правил фінансування в динаміці за 2021-2023 роки

Показники	На 01.01. 2021	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023
«Золоте» правило фінансування	Так	Так	Так	Ні
«Золоте правило балансу»	Так	Так	Так	Ні
Правило вертикальної структури балансу	Так	Так	Так	Ні

Джерело: складено автором

2) *Оцінка фінансової стійкості на основі аналізу структури джерел фінансування.* В переважній більшості фінансова стабільність підприємства залежить від його структури джерел фінансування та складових власного та позикового капіталу, оскільки чим більше боргового капіталу, тим вищим є ризик неплатоспроможності та банкрутства. В цьому контексті доцільно провести деталізований аналіз змін у складі власного та позикового капіталу ПАТ «АМКР».

Аналіз змін в динаміці складових власного капіталу підприємства (табл. 2.17) виявив, що протягом 2021 року власний капітал АМКР зріс на 25,7% завдяки зростанню нерозподіленого прибутку внаслідок прибуткової діяльності цього року.

Таблиця 2.17

Аналіз динаміки власного капіталу ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	Темп росту, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Статутний капітал	3859533	3859533	3859533	3859533	100	100	100
Нерозподілений прибуток	30119720	45725551	(3283553)	(15094583)	151,8	-7,2	459,7
Актуарні різниці	(1777618)	(1710735)	(1040692)	0	96,2	60,8	0,0
Інші резерви	28677651	28677651	28677651	27251844	100,0	100,0	95,0
Всього власного капіталу	60879286	76552000	28212939	16016794	125,7	36,9	56,8

Джерело: розраховано автором

Однак у 2022 році внаслідок війни власний капітал підприємства зменшився і склав лише 36,9% від обсягів попереднього року, а у 2023 році відбулося подальше зменшення власного капіталу підприємства і його величина на кінець року склала лише 56,8% від величини попереднього вже

проблемного року. Причини збиткової діяльності підприємства були розглянуті вище у п.2.1 та п. 2.2.

Аналіз структури власного капіталу підприємства (табл. 2.18) виявив, що підприємство накопичує нерозподілені збитки, частка яких у сукупному власному капіталі зростає, тобто підприємству катастрофічно починає не вистачати власних коштів для фінансування діяльності.

Таблиця 2.18

Аналіз структури власного капіталу ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, %

Показники	На 01.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	Темп росту, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Статутний капітал	6,34	5,04	13,68	24,10	-1,30	8,64	10,42
Нерозподілений прибуток	49,47	59,73	-11,64	-94,24	10,26	-71,37	-82,60
Актуарні різниці	-2,92	-2,23	-3,69	0,00	0,69	-1,45	3,69
Інші резерви	47,11	37,46	101,65	170,15	-9,64	64,19	68,50
Всього власного капіталу	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: розраховано автором

В такій ситуації підприємства звертаються до позикового капіталу – як довгострокового, так і короткострокового. Аналіз змін в динаміці та структурі довгострокових зобов'язань ПАТ «АМКР» (табл. 2.19-2.20) за 2021-2023 роки виявив, що у передвоєнний успішний рік підприємство скорочувало боргові зобов'язання, зокрема і в частині погашення довгострокових кредитів. Так, за інформацією підприємства у 2018-2019 роках Група отримала кредит від ЄБРР у розмірі 175 млн. дол. США для фінансування власної інвестиційної програми.

У зв'язку із повномасштабною російською військовою агресією, що триває та вже призвела до значного погіршення операційних та фінансових показників діяльності Групи, з метою додаткового підтримання ліквідності та

поповнення обігових коштів Група уклала у грудні 2022 року кредитну угоду з ЄБРР на 100 млн. дол. США, за якою наприкінці 2022 року було фактично отримано 50 млн. дол. США кредитних коштів. Це призвело до зростання обсягів банківських кредитів на 152% на кінець 2022 року. Погашення заборгованості за вищезазначеними кредитами здійснюється Групою вчасно та має завершитись 2024 року.

Таблиця 2.19

Аналіз динаміки довгострокових зобов'язань ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На	На	На	На	Темп росту, %		
	01.01.2021	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Непоточні забезпечення на винагороду працівників	2846473	2602636	1820270	2119824	91,4	69,9	116,5
Інше непоточне забезпечення	1566615	1264851	1485275	1801248	80,7	117,4	121,3
Довгострокові банківські кредити	2327942	982015	2475694	2272107	42,2	252,1	91,8
Інші непоточні фінансові зобов'язання	497962	305481	265115	205383	61,3	86,8	77,5
Відстрочені податкові зобов'язання	2365594	2204257	0	0	93,2	0,0	-
Всього	9604586	7359240	6046354	6398562	76,6	82,2	105,8

Джерело: розраховано автором

У складі довгострокових зобов'язань підприємства протягом 2021 року найбільшу питому вагу мали довгострокові забезпечення та винагорода працівників з часткою на рівні 30-36%, але залучення банківських кредитів призвело до зростання питомої ваги саме цієї складової довгострокових позикових коштів підприємства – до 41% на кінець 2022 року. Частка банківських кредитів на кінець 2023 року трохи знизилася внаслідок погашення кредитів, але все ще є найбільшою – майже 35,5%. Частка інших непоточних зобов'язань підприємства протягом трьох років є незначною.

Таблиця 2.20

Аналіз структури довгострокових зобов'язань ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	Темп росту, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Непоточні забезпечення на винагороду працівників	29,64	35,37	30,11	33,13	5,73	-5,26	3,02
Інше непоточне забезпечення	16,31	17,19	24,56	28,15	0,88	7,38	3,59
Довгострокові банківські кредити	24,24	13,34	40,95	35,51	-10,89	27,60	-5,44
Інші непоточні фінансові зобов'язання	5,18	4,15	4,38	3,21	-1,03	0,23	-1,17
Відстрочені податкові зобов'язання	24,63	29,95	0,00	0,00	5,32	-29,95	0,00
Всього	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Аналіз змін в динаміці короткострокових зобов'язань підприємства (табл. 2.21-2.22) підтвердив зростання поточних боргів підприємства як у 2021 році, так і у 2023 році, але з різних причин.

Таблиця 2.21

Аналіз динаміки короткострокових зобов'язань ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, тис грн

Показники	На 01.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	Темп росту, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Інші поточні забезпечення	8257	12356	8115	0	149,6	65,7	0,0
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	12210040	18560564	11024153	10 590 389	152,0	59,4	96,1
Поточні податкові зобов'язання	596609	527343	68286	181931	88,4	12,9	266,4
Інші поточні фінансові зобов'язання	4534976	2228306	6763381	7 450 981	49,1	303,5	110,2

Інші поточні нефінансові зобов'язання	515802	561166	559533	6393061	108,8	99,7	1142,6
Усього поточні зобов'язання	17865684	21889735	18423468	24616362	122,5	84,2	133,6

Джерело: розраховано автором

У 2021 році підприємство збільшувало свою товарну кредиторську заборгованість внаслідок зростання масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів виробництва. Ці кошти потрібні були для фінансування потреб у оборотних коштах і виконання правил фінансування. А от у 2023 році причинами збільшення поточних зобов'язань підприємства стало зменшення власних коштів і нестача фінансових ресурсів для фінансування потреб операційної діяльності. У структурі поточної заборгованості найбільшу питому вагу протягом всіх років займає саме торговельна кредиторська заборгованість.

Таблиця 2.22

Аналіз структури короткострокових зобов'язань ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки, %

Показники	На 01.01. 2021	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	На 31.12. 2023	Відхилення, %		
					2021 рік	2022 рік	2023 рік
Інші поточні забезпечення	0,05	0,06	0,04	0,00	0,01	-0,01	-0,04
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	68,34	84,79	59,84	43,02	16,45	-24,95	-16,82
Поточні податкові зобов'язання	3,34	2,41	0,37	0,74	-0,93	-2,04	0,37
Інші поточні фінансові зобов'язання	25,38	10,18	36,71	30,27	-15,20	26,53	-6,44
Інші поточні нефінансові зобов'язання	2,89	2,56	3,04	25,97	-0,32	0,47	22,93
Усього поточні зобов'язання	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Таким чином можемо зробити висновок, що перед війною ПАТ «АМКР» мало високий рівень фінансової стійкості, що мало прояв у значних обсягах власного капіталу та, відповідно, скороченню обсягів залучених довгострокових банківських кредитів. Зростання потреб у оборотних коштах покривалося як за рахунок власних коштів, так і короткострокових зобов'язань. Однак суттєве погіршення ефективності з початком війни зумовило АМКР залучити кредити, що потягнуло за собою зростання заборгованості у 2022 році, та накопичення кредиторської заборгованості у 2023 році.

3) *Визначення типу фінансової стійкості підприємства.*

Для оцінки типу фінансової стійкості підприємства використовується різні методики аналізу - оцінка на основі трьох факторної моделі, оцінка на основі інтегрального показника тощо, зокрема і аналіз структури джерел фінансування активів та визначення співвідношення власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань. Це досить простий метод, але дозволяє класифікувати фінансову стійкість з урахуванням комбінації джерел покриття активів. На основі розрахунку показників виділяють такі основні типи фінансової стійкості:

1. *Абсолютна стійкість.* Власний капітал перевищує обсяг всіх зобов'язань і підприємство повністю фінансується за рахунок власних коштів.

Умови: Власний капітал > Загальні зобов'язання.

Характеристика типу стійкості: Підприємство є фінансово незалежним, але така ситуація може бути рідкісною через необхідність залучення позикових коштів для розширення діяльності.

2. *Нормальна стійкість.* Активи фінансуються за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Короткострокові зобов'язання використовуються лише для покриття оборотних активів.

Умови: Власний капітал + Довгострокові зобов'язання \geq Основні засоби + Інші необоротні активи.

Характеристика типу стійкості: Оптимальний варіант для стабільного функціонування підприємства.

3. *Нестійкий фінансовий стан.* Підприємство використовує короткострокові зобов'язання на фінансування необоротних активів. Це підвищує ризик втрати платоспроможності.

Умови: *Власний капітал + Довгострокові зобов'язання < Основні засоби + Інші необоротні активи.*

Характеристика типу стійкості: Залежність від короткострокових кредитів чи позичок може бути загрозою ліквідності.

4. *Кризовий фінансовий стан.* Короткострокові зобов'язання перевищують суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань (постійний капітал). Підприємство перебуває на межі банкрутства.

Умови: *Власний капітал + Довгострокові зобов'язання < Короткострокове зобов'язання.*

Характеристика типу стійкості: Така ситуація вимагає термінового залучення власного капіталу чи реструктуризації боргів.

Отже, розрахуємо нерівності та визначимо тип фінансової стійкості підприємства за роками. Для цього визначимо окремі сукупні показники (різниці) для визначення змісту нерівностей (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Аналіз типу фінансової стійкості ПАТ «АМКР» за 2021-2023 роки

Показники	На 1.01.2021	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023
Постійний капітал	70483872	83961416	34281362	22415356
Короткострокові зобов'язання	17865684	21669628	18356112	24616362
Різниця: (Постійний капітал – Короткострокові зобов'язання)	52618188	62291788	15925250	-2201006
Необоротні активи	58303785	60187811	22979582	25330277
Різниця: (Постійний капітал – Необоротні активи)	12180087	23773605	11301780	-2914921
Тип фінансової стійкості	Нормальна стійкість (прогноз позитивний)	Абсолютна стійкість (прогноз позитивний)	Нормальна стійкість (прогноз негативний)	Кризовий фінансовий стан (прогноз негативний)

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на підставі розрахунку певних показників для складання нерівностей і визначення типу фінансової стійкості для ПАТ «АМКР» було підтверджено, що підприємство протягом 2021 року було фінансово стійке і на кінець цього року мало абсолютний тип фінансової стійкості з позитивним прогнозом. Однак протягом наступних років фінансова стійкість підприємства погіршилася від все ще нормальної, але з негативним прогнозом, на початок 2023 року до кризового фінансового стану з негативним прогнозом за умов збереження тенденцій на кінець 2023 року.

На підставі проведено дослідження фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АМКР» за різними методиками було встановлено погіршення фінансової стійкості підприємства з початком війни у 2022 році та поступове падіння до кризового фінансового стану на кінець 2023 воєнного року.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що війна стала масштабним випробуванням для економіки України, зокрема для її гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Український гірничо-металургійний сектор зазнав суттєвого падіння: металургійні підприємства завантажені в середньому на 15%, гірничорудні – на 20%. Війна призвела до обвалу виробництва металургійної продукції. Такі масштаби втрат суттєво вплинули на показники експорту продукції гірничо-металургійного комплексу (ГМК). У 2022 році обсяги експорту скоротилися на 61,7% порівняно з 2021 роком. У 2023 році спостерігалось подальше зниження, яке склало 37,6% у річному вимірі.

З'ясовано, що галузь поступово адаптується до нових умов, демонструючи стійкість та здатність до відновлення. У 2023 році економіка України почала відновлюватися від початкового впливу повномасштабної війни, причому металургійна та гірничодобувна промисловість адаптувалися до роботи в умовах існуючих обмежень. Попри складну ситуацію, 2024 рік

приніс деякі позитивні зміни. Завдяки відкриттю морського коридору у вересні 2023 року український гірничодобувний сектор продемонстрував ознаки суттєвого відновлення. Це дозволило зберегти високі темпи виробництва та експорту залізної руди. За січень-липень 2024 року експорт залізної руди з України зріс у 2,1 рази порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 20,8 млн тон. Аналіз встановив, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє гнучкість та стійкість в умовах складної економічної та геополітичної ситуації. Зміни у структурі виробництва, розширення експортних можливостей та збереження виробничої стабільності свідчать про високий рівень менеджменту та стратегічного планування. Незважаючи на виклики, ПАТ «АМКР» залишається важливим гравцем на металургійному ринку України та світу.

Доведено, що фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструють, наскільки нестабільним може бути бізнес в умовах глобальних і локальних криз. Попри значні успіхи у 2021 році, військові дії у 2022-2023 роках призвели до суттєвих втрат, зокрема через падіння виручки та обмежену можливість оперативно знизити витрати. Водночас заходи зі скорочення адміністративних та збутових витрат свідчать про адаптивність підприємства до викликів.

Підтверджено, що фінансово-майновий стан ПАТ «АМКР» зазнав суттєвих змін під впливом війни та економічної нестабільності. Скорочення майна, зміни у структурі активів і зростання боргового навантаження значно послабили фінансову позицію підприємства. Оборотність активів підприємства уповільнилася на початку війни та дещо прискорилося наступному році війни, що свідчить про адаптацію підприємства до умов кризи. У таких умовах ключовим завданням для АМКР є збереження фінансової стійкості, зниження боргового навантаження та пошук шляхів стабілізації майнового стану.

Таким чином, економічна та фінансова результативність ПАТ «АМКР» залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграють зовнішні

економічні умови. Війна створила безпрецедентні виклики для підприємства, змусивши шукати шляхи скорочення витрат та адаптації до нових умов. Незважаючи на значні фінансові збитки у 2022-2023 роках, попередні успіхи підприємства свідчать про його здатність до відновлення та довгострокового розвитку після завершення військових дій. Фінансовий стан підприємства погіршився. Відновлення підприємства залежатиме від загальної економічної ситуації в Україні та ефективності стратегічного управління.

Аналіз фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АМКР» різними методами встановив доволі однозначну картину – нормальний рівень фінансової стійкості протягом 2021 року та його зниження до кризової ситуації на кінець 2023 року, що пов'язано з наслідками впливу війни на економічну діяльність підприємства. Аналіз показав, що протягом 2021-2022 років та ще на початку 2023 року ПАТ «АМКР» дотримувалося першого і другого правил фінансування, що засвідчують позитивні значення як чистих, так і власних оборотних коштів. Проведений аналіз щодо дотримання третього правила – вертикальної структури балансу - підтвердив, що перед війною ПАТ «АМКР» мало високий рівень фінансової стійкості. Це мало прояв у значних обсягах власного капіталу та, відповідно, скороченню обсягів залучених довгострокових банківських кредитів. Зростання потреб у оборотних коштах покривалося як за рахунок власних коштів, так і короткострокових зобов'язань. Однак суттєве погіршення ефективності з початком війни зумовило АМКР залучити кредити, що потягнуло за собою зростання заборгованості у 2022 році, та накопичення кредиторської заборгованості у 2023 році. Для підприємства визначено тип фінансової стійкості з прогнозом щодо її зміни і встановлено нормальну стійкість протягом 2021-2022 років та кризовий стан з прогнозом на негативний - на кінець 2023 року. Таким чином, за різними методиками було встановлено погіршення фінансової стійкості підприємства з початком війни у 2022 році та поступове падіння до кризового фінансового стану на кінець 2023 воєнного року.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛІЗАЦІЄЮ
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Обґрунтування розробки стратегічного та тактичного механізмів фінансової стабілізації підприємства

Необхідною умовою стійкого та сталого функціонування суб'єктів господарювання є розробка дієвого механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Переважна більшість науковців [4, 7, 24, 25, 44] зазначають, що у загальному розумінні під механізмом управління фінансовою стійкістю підприємства, тобто забезпечення його фінансової стабілізації, розуміються заходи, спрямовані на залучення, розподіл і використання фінансових ресурсів для забезпечення умов стійкого функціонування і розвитку організації під впливом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів та цілей пануючої парадигми.

Оскільки фінансова стабільність підприємства є ключовою умовою його довгострокового функціонування та розвитку, то її забезпечення потребує системного підходу, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Розробка механізму управління фінансовою стійкістю підприємства базується на певних принципах і етапах, які забезпечують комплексність і дієвість цього процесу. На думку І. Косаревої та А. Бут [24] розроблення механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства має ґрунтуватися на наступних принципах:

Перший принцип: *інтеграція оцінки результатів впливу зовнішніх і внутрішніх факторів*. Механізм фінансової стабілізації має враховувати взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують очікування стейкхолдерів. Зовнішні фактори, будучи некерованими, впливають на внутрішні, змінюючи їх кількісну оцінку. Таким чином, оптимальна модель

управління фінансовою стійкістю залежить від вибору ключових внутрішніх чинників і індикаторів, що відображають цільові установки. Це вимагає включення в механізм елементів, які відповідають за управління змінами зовнішніх і внутрішніх умов.

Другий принцип: *варіантність ключових факторів*. Ефективне управління фінансовою стійкістю залежить від гнучкості у реагуванні на зміни ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Варіативність у підходах дозволяє адаптувати управління до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.

Третій принцип: *збалансованість результатів*. Взаємозв'язок факторів фінансової стійкості вимагає їх узгодженості за строками розміщення та залучення фінансових ресурсів. Управління фінансовою стійкістю повинно розглядатися як єдина система, яка інтегрується у загальну фінансову стратегію підприємства.

Четвертий принцип: *різноманіття джерел фінансування*. Для забезпечення стабільності підприємство має використовувати різноманітні джерела фінансування. Процес управління капіталом повинен бути динамічним, враховуючи нові інвестиційні потреби та можливості.

П'ятий принцип: *інформаційна невизначеність*. Глобалізація економіки та нестача точних даних про зовнішні чинники створюють інформаційну невизначеність. Механізм фінансової стабілізації повинен враховувати цю невизначеність і використовувати адаптивні підходи для аналізу та управління [7, 24, 25].

Врахування зазначених принципів дозволить розробити релевантний механізм фінансової стабілізації підприємства. Загалом механізм управління фінансовою стійкістю підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на чинники, від яких залежить загальний результат діяльності суб'єкта господарювання. З урахуванням напрацювань вчених нами запропоновано наступну схему механізму управління фінансовою стійкістю підприємства (рис.3.1).



Рис. 3.1. Складові механізму управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: авторська розробка

Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства реалізується через послідовність таких етапів:

1. *Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.* На цьому етапі аналізуються макроекономічні умови, галузеві тенденції, можливості підприємства та внутрішні фінансові ресурси. Результатом є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також потенційних ризиків і можливостей.

2. *Розробка збалансованої системи управління фінансовою стійкістю.* На основі отриманих даних формулюються стратегічні цілі та задачі, встановлюються планові показники, які зіставляються з фактичними даними. Це включає розробку фінансових моделей, що враховують взаємозв'язок між джерелами фінансування, активами та пасивами підприємства.

3. *Впровадження системи управління фінансовою стійкістю.* На цьому етапі реалізуються механізми, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Це може включати реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, впровадження нових фінансових інструментів або зміни в організаційній структурі підприємства.

4. *Контроль і оцінка результатів.* Завершальний етап включає моніторинг виконання заходів, оцінку досягнення цільових показників фінансової стійкості та коригування стратегії. Це забезпечує безперервність процесу управління та його адаптивність до змін.

Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства концептуально можна представити у вигляді моделі, що описує послідовність всіх необхідних етапів формування і розвитку врівноваженою системи управління фінансовою стійкістю (рис.3.2.).

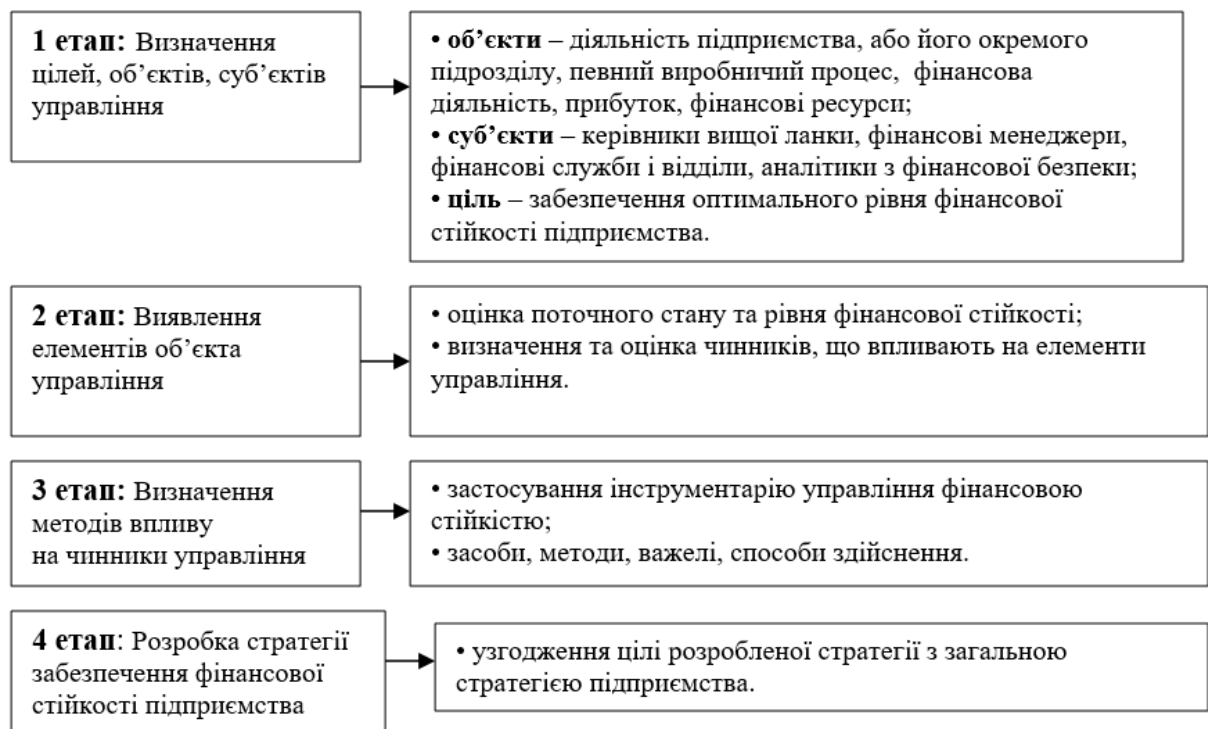


Рис. 3.2. Послідовність етапів розробки механізму управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: [24]

Дослідження виявило, що кожному етапу фінансової стабілізації відповідають певні її внутрішні механізми - тактичний і стратегічний, що являють собою систему заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань [7, 24].

Основна мета стратегічного механізму фінансової стабілізації – закласти фундамент для стійкого та сталого розвитку підприємства через:

довгострокове планування фінансових потоків;

розробку стратегії управління капіталом, ризиками та інвестиціями;

збалансованість фінансових ресурсів, щоб відповідати на виклики ринку й підтримувати конкурентоспроможність;

орієнтацію на майбутнє, включаючи впровадження інновацій, сталий розвиток і розширення бізнесу.

Таким чином, це система дій, рішень і інструментів, спрямованих на забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

В свою чергу, основна мета тактичного механізму – швидко адаптуватися до змін у фінансових умовах і забезпечити поточну платоспроможність. Тобто це система оперативних заходів, спрямованих на вирішення поточних фінансових проблем і підтримання стійкості підприємства в короткостроковій перспективі.

Тактичний та стратегічний механізми управління фінансовою стійкістю підприємства відрізняються за основними рисами та відмінностям (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові відмінності між стратегічним та тактичним механізмом управління фінансовою стійкістю підприємства

Параметр	Стратегічний механізм	Тактичний механізм
Часовий горизонт	Довгостроковий (3–10 років)	Короткостроковий (до 1 року)
Мета	Забезпечення стійкого розвитку підприємства	Рішення поточних фінансових проблем
Інструменти	Інвестиційна політика, інновації, управління капіталом	Управління оборотними коштами, оптимізація витрат
Природа дій	Превентивна, стратегічна	Реактивна, оперативна
Ризики	Орієнтація на управління довгостроковими ризиками	Адаптація до короткострокових змін

Джерело: узагальнено автором

Обидва механізми взаємодоповнюють один одного: стратегічний механізм закладає основу для стабільності, а тактичний дозволяє ефективно реагувати на поточні виклики.

До конкретних заходів, які можуть бути використані підприємством, відносяться наступні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні рішення при використанні стратегічного механізму фінансової стабілізації підприємства

Напрями	Заходи
1. Оптимізація структури капіталу	Рішення щодо оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом. Випуск акцій або облігацій для залучення довгострокових ресурсів. Зниження залежності від кредитів шляхом розвитку власних джерел фінансування.
2. Диверсифікація діяльності	Вихід на нові ринки (географічні чи товарні). Інвестиції в нові напрями бізнесу для зниження ризиків залежності від одного сегмента.
3. Створення фінансових резервів	Формування резервного фонду на випадок криз. Вкладення в ліквідні активи (наприклад, цінні папери або депозити).
4. Управління інвестиціями	Інвестиції в інновації для підвищення продуктивності. Впровадження технологій, які знижують витрати або підвищують ефективність.
5. Розробка антикризових стратегій	Створення механізмів раннього виявлення фінансових загроз. Планування дій на випадок кризових ситуацій, таких як падіння продажів чи різке зростання витрат.
6. Фокус на сталий розвиток	Включення екологічних і соціальних аспектів у стратегію бізнесу. Залучення інвесторів, які орієнтуються на ESG-принципи (екологія, соціальна відповідальність, управління)

Джерело: складено автором

При розробці механізму управління фінансовою стійкістю важливе значення має врахування факторів ризику. Але якщо проблеми прогнозування та оцінки фінансової стійкості на сьогоднішній день в якійсь мірі вирішені, то мінімізація ризику зниження фінансової стійкості промислового підприємства викликає труднощі.

Рішення в межах стратегічного механізму спрямовані на формування стабільного фінансового майбутнього підприємства, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Вони

менш залежні від поточних викликів і більше орієнтовані на глобальні тенденції та можливості.

Таким чином, розробка механізму фінансової стабілізації підприємства є багатогранним процесом, який базується на інтеграції, збалансованості та варіативності підходів до управління. Використання чіткої послідовності етапів забезпечує можливість ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища, підтримуючи довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Напрями вдосконалення стратегічного механізму управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі сценарійного аналізу

Для вдосконалення механізму стратегічного управління фінансовою стабілізацією ПАТ «АМКР» та забезпечення відповідності його сучасним умовам доцільно доповнити проведений аналіз чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища (див. р.2 роботи) деталізованим аналізом на основі використання інструментів PEST-аналізу та PESTEL-аналізу. PEST-аналіз фокусується на базових аспектах впливу зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних і технологічних), а PESTEL-аналіз додає екологічні та правові фактори, які особливо важливі для сталого розвитку та відповідності сучасним стандартам. Результати PEST/PESTEL-аналізу формують основу для стратегічного плану, який має складатися з таких ключових блоків: оцінка зовнішнього середовища; визначення стратегічних цілей; розробка програм для досягнення цілей; контроль і моніторинг реалізації [15].

Аналіз чинників зовнішнього середовища АМКР за допомогою матриць PEST/ PESTEL-аналізу (рис.3.3) дозволив акцентувати увагу на таких чинниках як триваюча війна, цілі сталого розвитку та тренди цифровізації.

Політичні чинники	Економічні чинники
1.Восний стан в Україні: Нестабільна ситуація у регіонах із розташуванням підприємств. Руйнування логістичних шляхів і ризику для персоналу.	1.Зниження попиту на металопродукцію: Економічна рецесія в Україні та зменшення будівельної активності. Падіння споживання металу через зупинку промисловості.
2.Державна підтримка галузі: Субсидії або програми відновлення стратегічної інфраструктури. Політика стимулювання експорту (зниження мит або спрощення процедур).	Висока вартість ресурсів: Зростання цін на енергоресурси, руду та сировину. Висока вартість імпорту через девальвацію гривні.
3.Міжнародні торгові угоди: Вплив СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) для експорту в ЄС. Санкції проти країн-конкурентів або партнерів.	3.Фінансова підтримка: Обмежений доступ до кредитів через високі ставки. Можливість отримання міжнародних грантів на відновлення та екологічні ініціативи.
Соціальні чинники	Технологічні чинники
1.Міграція працівників: Втрата кваліфікованого персоналу через евакуацію чи мобілізацію. Складнощі з утриманням кадрів через зниження зарплат.	1.Високий рівень зносу обладнання: Низька ефективність через старіння технологій. Необхідність модернізації та автоматизації.
2.Попит на «зелену» продукцію: Зростання вимог клієнтів до екологічності виробництва. Підвищення ролі репутації бренду для міжнародних партнерів.	2.Інновації в металургії: Впровадження безвуглецевих технологій виробництва сталі. Використання цифрових систем моніторингу та управління.

Рис.3.3. Матриця PEST-аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Екологічні чинники	Законодавчі чинники
1.Екологічні стандарти: Строгі вимоги СВАМ для експортерів у ЄС. Національні вимоги до зниження викидів CO ₂ та утилізації відходів.	1.Місьцеве законодавство: Державні регуляції у сфері промисловості та трудового права. Законодавчі ініціативи щодо "зеленого" оподаткування.
2.Енергетична ефективність: Необхідність переходу на відновлювані джерела енергії. Проблеми з доступом до енергії через пошкодження інфраструктури.	2.Міжнародні норми: Вимоги до прозорості нефінансової звітності (зокрема ESG-звітів). Дотримання стандартів експорту (REACH, СВАМ).
3.Кліматичні зміни: Негативний вплив на роботу інфраструктури (погодні умови, посухи).	3.Ліцензування та сертифікація: Необхідність відповідності стандартам якості ISO 9001, ISO 14001 тощо.

Рис.3.4. Компоненти матриці PESTEL-аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Розглянемо напрями інтеграції отриманих результатів аналізу до стратегічної програми ПАТ «АМКР» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями інтеграції результатів аналізу до стратегії підприємства

Результати аналізу	Інтеграція
1. Вплив політичних чинників	
1. Нестабільність через військові дії. 2. Можливості державної підтримки та міжнародних грантів. 3. Ризики, пов'язані з торгівельними бар'єрами та регуляціями СВАМ.	Стратегічна ціль: Забезпечення стійкості до політичних ризиків. Програма: 1. Побудова альтернативних логістичних маршрутів. 2. Участь у державних програмах відновлення інфраструктури. 3. Лобіювання на національному рівні для отримання субсидій.
2. Вплив економічних чинників	
1. Високі витрати через зростання цін на енергоресурси. 2. Падіння попиту на металопродукцію. 3. Обмеження доступу до кредитів.	Стратегічна ціль: Зниження собівартості та підвищення фінансової стійкості. Програма: 1. Автоматизація виробничих процесів для зниження витрат. 2. Використання енергозберігаючих технологій. 3. Залучення міжнародних інвестицій та грантів.
3. Вплив соціальних чинників	
1. Дефіцит кваліфікованого персоналу через міграцію. 2. Підвищення вимог клієнтів до екологічності продукції.	Стратегічна ціль: Формування кадрового потенціалу та екологічної репутації. Програма: 1. Навчання персоналу сучасним технологіям. 2. Впровадження ESG-звітності для зміцнення довіри міжнародних партнерів.
4. Вплив технологічних чинників	
1. Необхідність модернізації обладнання. 2. Висока вартість впровадження новітніх технологій.	Стратегічна ціль: Підвищення технологічного рівня виробництва. Програма: 1. Впровадження MES/ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів. 2. Використання цифрових близнюків для прогнозування та оптимізації виробництва. 3. Пошук партнерів для фінансування R&D-ініціатив.
5. Вплив екологічних чинників	
1. Жорсткі вимоги СВАМ для експортерів у ЄС. 2. Необхідність мінімізувати викиди CO ₂ та вплив на довкілля.	Стратегічна ціль: Зниження екологічного навантаження та відповідність міжнародним стандартам. Програма: 1. Перехід на відновлювані джерела енергії. 2. Впровадження технологій з уловлювання вуглецю. 3. Створення прозорої системи екологічної звітності.
6. Вплив правових чинників	
1. Регуляторні вимоги до сертифікації та екологічності виробництва. 2. Необхідність відповідності міжнародним стандартам ISO та вимогам СВАМ.	Стратегічна ціль: Дотримання стандартів якості та забезпечення міжнародної відповідності. Програма: 1. Сертифікація продукції відповідно до ISO 9001, ISO 14001. 2. Постійний моніторинг змін у законодавстві.

На основі аналізу шести основних чинників було визначено передумови формування стратегічного плану підприємства з метою:

визначення стратегічних цілей;

оцінки ключових ризиків та можливостей;

визначення пріоритетних напрямів довгострокового розвитку підприємства: модернізація, експортна адаптація, впровадження екологічних стандартів;

сформувати комунікативну платформу для взаємодії з державою і міжнародними партнерами, зокрема лобіювати програми підтримки експорту й енергетичної безпеки та отримувати гранти для екологічних ініціатив.

Слід виділити взаємозв'язок з іншими елементами корпоративної стратегії, зокрема: по-перше, усі програми інтегруються з цілями сталого розвитку (ESG); по-друге, посилюється операційна ефективність, оскільки цифровізація та автоматизація посилюють контроль витрат та якість; по-третє, орієнтація на «зелені» стандарти сприяє виходу на міжнародні ринки та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, PEST/PESTEL-аналіз дозволяє систематизувати зовнішні виклики та можливості. Інтеграція його результатів у корпоративну стратегію металургійного підприємства допомагає підвищити стійкість до ризиків, забезпечити відповідність сучасним вимогам та знайти шляхи для інноваційного розвитку.

Для коригування стратегічних планів підприємства з урахуванням його найближчого (мезо) оточення, стану розвитку галузі та визначення конкурентоспроможної позиції існує аналіз за методикою «5 сил» Майкла Портера. Методика «5 сил» Портера допомагає оцінити конкурентне середовище та виявити стратегічні виклики й можливості для підприємств в умовах війни та економічної нестабільності [63]. Її застосування для аналізу конкурентної стратегічної позиції для ПАТ «АМКР» (табл. 3.4) дозволив виявити доволі високий рівень впливу покупців та постачальників, невисоку силу загрози появи замінників та високий рівень галузевої конкуренції.

Результати оцінки конкурентної позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі методики «5 сил» Портера

Фактори впливу	Зміст впливу факторів
1. Загроза появи нових конкурентів	
Бар'єри входу	1. Висока капіталомісткість галузі. 2. Регуляторні обмеження, зокрема вимоги СВМ для експорту до ЄС. 3. Дефіцит інфраструктури через воєнні дії.
Можливості входу	Державні програми підтримки нових виробництв у рамках відновлення економіки. Залучення іноземних інвесторів для створення «зелених» металургійних заводів.
Висновок	<i>Загроза нових конкурентів невисока через значні бар'єри входу та економічну нестабільність</i>
2. Сила постачальників	
Висока залежність від постачальників сировини та енергоресурсів	1. Логістичні обмеження через пошкодження інфраструктури. 2. Зростання вартості енергоресурсів 3. Високі тарифи на перевезення
Обмежена кількість постачальників	1. Конкуренція за основні ресурси, такі як залізна руда, вугілля, газ. 2. Високі транспортні витрати через блокаду портів.
Висновок	<i>Сила постачальників висока. Необхідно шукати альтернативні джерела постачання та інвестувати у відновлювану енергетику</i>
3. Сила покупців	
Низький попит на внутрішньому ринку	1. Скорочення будівельної галузі та промисловості внаслідок воєнних дій. 2. Зменшення купівельної спроможності клієнтів.
Високі вимоги міжнародних покупців	1. Перевага «зелених» металів, що відповідають стандартам СВМ. 2. Конкуренція з виробниками з країн із нижчою собівартістю виробництва
Висновок	<i>Сила покупців висока, особливо для експортно орієнтованих підприємств. Необхідно інвестувати в підвищення екологічності продукції та адаптувати виробництво до вимог СВМ.</i>
4. Загроза заміників	
Альтернативні матеріали	1. Зростання використання композитів та пластику у будівництві. 2. Перехід до використання алюмінію у транспортній галузі.
Переваги металургійної продукції	1. Висока міцність і довговічність сталі порівняно з іншими матеріалами. 2. Важливість сталі у відновленні зруйнованої інфраструктури
Висновок	<i>Загроза заміників середня. Інновації та розробка нових видів сталі з покращеними властивостями можуть зменшити цей ризик.</i>
5. Конкуренція всередині галузі	
Скорочення виробництва	1. Значні втрати потужностей через воєнні дії. 2. Конкуренція за замовлення на міжнародних ринках.
Впровадження новітніх технологій	1. Перевага підприємств, які інвестують у «зелені» технології та автоматизацію. 2. Роль лідерів ринку у встановленні стандартів для галузі.
Висновок	<i>Конкуренція висока. Для збереження позицій необхідно адаптуватися до глобальних трендів, таких як декарбонізація та цифровізація.</i>

Джерело: складено автором

Результати аналізу дозволяють зробити висновки та визначити рекомендації підприємству для інтеграції їх у стратегічний план підприємства. Можна виділити ключові виклики та ключові можливості для підприємства:

Ключові виклики:

1. Залежність від постачальників сировини та енергоресурсів.
2. Високий вплив покупців на ціноутворення.
3. Жорстка конкуренція на міжнародних ринках.

Ключові можливості:

1. Інвестиції у відновлювану енергетику та «зелені» технології.
2. Використання державної підтримки для модернізації.
3. Пошук нових ринків збуту (Азія, Африка, Близький Схід).

Для подолання викликів та використання можливостей слід запланувати до стратегії наступні заходи:

1. *Зменшення залежності від постачальників.* Розвиток власної сировинної бази, перехід на альтернативні джерела енергії.
2. *Підвищення експортного потенціалу.* Відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема СВАН.
3. *Інновації та автоматизація.* Інвестування у нові виробничі технології для зниження витрат.
4. *Диверсифікація ринків.* Розширення географії експорту через адаптацію продукції до потреб різних країн.

Розробка довгострокового плану дій передбачає варіативність розвитку майбутнього, тобто передбачаються і обраховуються різні сценарії. Традиційно в стратегічному менеджменті використовують аналіз за трьома сценаріями: реалістичний, оптимістичний та песимістичний. Саме за такими опціями передбачимо і розглянемо сценарії майбутнього розвитку ПАТ «АМКР»:

1. Оптимістичний сценарій: Підприємство активно адаптується до нових умов і використовує кризу внаслідок війни як можливість для трансформації.

2. Реалістичний сценарій. Підприємство діє в умовах жорстких обмежень і частково адаптується до нових реалій.

3. Песимістичний сценарій. Підприємство не здатне ефективно адаптуватися до нових умов і стикається з серйозними втратами.

Сценарії розглядаються за такими ключовими складовими: основні передумови, ключові кроки та результати стратегування (табл. 3.5 – 3.7).

Таблиця 3.5

Оптимістичний сценарій для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складники	Зміст ключових передумов та заходів
1. Оптимістичний сценарій	
1. Основні передумови	1. Міжнародна підтримка та фінансування модернізації (наприклад, через гранти або пільгові кредити «зеленого» спрямування). 2. Поліпшення економічної ситуації в країні після завершення бойових дій. 3. Програми державного стимулювання для металургійних підприємств (податкові пільги, доступ до інвестиційних ресурсів).
2. Ключові кроки	1. Інвестиції у технології з низьким рівнем викидів CO ₂ (наприклад, виробництво «зеленого» водню для металургійних процесів). 2. Активна інтеграція у відновлення інфраструктури країни, що збільшує попит на продукцію. 3. Розширення експортних можливостей за рахунок відповідності стандартам СВАМ.
3. Результати	1. Стабілізація фінансових потоків і вихід на нові ринки. 2. Зниження викидів до рівнів, що відповідають європейським екологічним вимогам. 3. Зростання конкурентоспроможності навіть на жорстких міжнародних ринках.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Реалістичний сценарій для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складники	Зміст
2. Реалістичний сценарій	
1. Основні передумови	1. Продовження війни, проте без додаткового руйнування виробничих потужностей. 2. Повільний відновлення внутрішнього попиту. 3. Часткове отримання підтримки з боку міжнародних партнерів.
2. Ключові кроки	1. Зменшення виробництва з фокусом на високоприбуткові сегменти продукції. 2. Поступове впровадження екологічних технологій, починаючи з найбільш економічно доцільних. 3. Скорочення витрат шляхом оптимізації процесів і автоматизації.
3. Результати	1. Збереження ключових ринків збуту. 2. Виконання мінімальних вимог СВАМ, але з низьким рівнем інвестицій у довгострокові рішення. 3. Фінансова стабільність на рівні виживання з мінімальним прибутком.

Таблиця 3.7

Песимістичний сценарій для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складники	Зміст
<i>3. Песимістичний сценарій</i>	
<i>1. Основні передумови</i>	1. Продовження війни із значними руйнуваннями інфраструктури. 2. Відсутність доступу до зовнішніх фінансових ресурсів. 3. Поглиблення енергетичної кризи та високі ціни на енергоносії.
<i>2. Ключові кроки</i>	1. Максимальне скорочення обсягів виробництва до рівня самозабезпечення. 2. Втрата частини ринків збуту через невідповідність СВММ і конкурентний тиск. 3. Скорочення персоналу та зменшення витрат на інновації.
<i>3. Результати</i>	1. Фінансова нестабільність, можливість банкрутства. 2. Вихід із висококонкурентних ринків і зосередження на локальних. 3. Втрата довіри інвесторів і партнерів.

Джерело: складено автором

Розглянемо можливі стратегічні рекомендації за кожним сценарієм:

1. *Для оптимістичного сценарію:* Розробити довгострокову стратегію «зеленого переходу», орієнтовану на міжнародні гранти, програми ЄС (наприклад, Horizon Europe) та локальну підтримку материнської компанії ArcelorMittal.

2. *Для реалістичного сценарію:* Фокусуватися на економічно обґрунтованих рішеннях, зокрема, на впровадженні часткової декарбонізації (на основі аналогічної стратегії материнської компанії), пошуку нових каналів збуту продукції та мінімізації залежності від енергетичних ресурсів.

3. *Для песимістичного сценарію:* Підготувати антикризовий план, включаючи можливість аутсорсингу для зниження витрат та/або пошуку альтернативних джерел фінансування.

Надалі доцільно здійснити деталізацію заходів для найбільш вірогідного реалістичного сценарію (рис. 3.5). Сценарій прописує систему заходів, які має вжити підприємство для досягнення своїх стратегічних планів за умов найбільш реалістичного сценарію розвитку подій в Україні, за яким війна не закінчується, обстріли та бомбардування інфраструктури країни не припиняються, існують проблеми з логістикою та експортом продукції. Однак АМКР продовжує і нарощує виробництво і експорт продукції.

Складові опису сценарію	Ключові чинники	Опис змісту впливу чинників та заходів для подолання ризиків і використання можливостей
1. Основні передумови	1. Військовий вплив	1. Часткове функціонування підприємства через зруйновану інфраструктуру. 2. Ризики відключення енергопостачання. 3. Обмежений доступ до внутрішнього ринку через зменшення попиту.
	2. Ринок та регулювання	1. Жорсткі екологічні вимоги СВАМ, але відсутність суворих санкцій за незначні відхилення. 2. Зростання цін на енергоносії та сировину. 3. Часткове відновлення міжнародної торгівлі.
	3. Фінансова підтримка	1. Обмежений доступ до кредитування. 2. Відсутність значних іноземних інвестицій.
2. Ключові кроки	1. Фінансова стабільність	Оптимізація витрат: 1. Зменшення виробництва до обсягів, що відповідають найбільш рентабельним сегментам ринку. 2. Скорочення витрат на вторинні процеси (наприклад, маркетинг, якщо ринок збуту є стабільним). 3. Використання аутсорсингу для допоміжних функцій.
		Фокус на ліквідності: 1. Впровадження короткострокових фінансових інструментів, таких як факторинг для підтримки грошових потоків. 2. Активне використання доступних програм фінансування.
	2. Збереження ринкових позицій	Продуктова диверсифікація: 1. Випуск продукції з вищою доданою вартістю, наприклад, металевих компонентів для будівництва. 2. Фокус на продукції, що не підпадає під суворі екологічні обмеження.
		Географічна диверсифікація: 1. Вихід на ринки, які менш чутливі до СВАМ (наприклад, країни Азії, Африки). 2. Укладання угод із локальними партнерами в країнах, де попит зростає через інфраструктурні проекти.
	3. Часткова екологізація	Технологічні зміни: 1. Встановлення енергоефективного обладнання на окремих ділянках виробництва. 2. Використання вторинної сировини (металобрухту), що знижує енергетичні витрати і викиди CO ₂ . Поступова адаптація до СВАМ: 1. Розрахунок і мінімізація «вуглецевого сліду» через використання відновлюваних джерел енергії (наприклад, закупівля «зеленої» електрики).
4. Управління ризиками	Зменшення залежності від енергоносіїв: 1. Впровадження енергоефективних заходів, таких як теплоізоляція обладнання та системи утилізації тепла. 2. Перегляд умов постачання енергоносіїв із можливістю укладення довгострокових контрактів. Диверсифікація постачальників сировини: Співпраця з альтернативними постачальниками з країн, що мають стабільні умови.	
5. Взаємодія з державою та міжнародними організаціями	1. Лобіювання пом'якшення екологічних норм СВАМ для країн, що постраждали від війни. 2. Співпраця з міжнародними донорами для отримання грантів на часткову модернізацію.	
3. Результати реалізації	1. Фінансовий стан та ефективність	1. Збільшення обсягів виручки на рівні 20%. 2. Підтримка ліквідності на рівні, достатньому для покриття операційних витрат.
	2. Ринкова позиція	1. Збереження частки на експортних ринках (особливо в регіонах, що не вимагають суворого дотримання СВАМ). 2. Часткове повернення на внутрішній ринок із відновленням попиту
	3. Сталий розвиток	1. Зменшення викидів CO ₂ на 10–20% завдяки частковій модернізації. 2. Підготовка до подальшого переходу на «зелені» технології після стабілізації.

Рис. 3. 5. Система заходів ПАТ «АМКР» за реалістичним сценарієм

Водночас, конкурентоспроможність підприємства та його продукції залежить від розвитку «зелених» технологій, оскільки на ринках металургійної продукції посилюються вимоги до декарбонізації виробництва, зменшення негативного тиску на довкілля і зменшення викидів, виплавки «зеленої» сталі, особливо в країнах Європи. Таким чином підприємство опиняється в жорстких умовах для виживання – падіння економічних показників та, одночасно, зростаючі вимоги до екологічної і соціальної складової розвитку. Для виживання у таких умовах та реалізації реалістичного сценарію довгострокового розвитку потрібно здійснити інтеграцію до стратегічного плану та забезпечити виконання наступних завдань:

1. Створення системи структурованих цілей та ключових показників результативності (KPI), для чого розробити чітку дорожню карту з метриками успіху.
2. Забезпечення контролю виконання KPI та завдань за рахунок використання автоматизованих систем моніторингу для відстеження прогресу.
3. Забезпечення та підтримання гнучкості за рахунок постійного аналізу зовнішніх умов і коригування плану відповідно до ситуації.
4. Підтримання комунікації на основі постійного інформування персоналу та партнерів про стратегічні цілі для забезпечення синергії.

Таким чином, обґрунтовано передумови вдосконалення механізму стратегічного управління фінансовою стабілізацією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за результатами деталізованого аналізу чинників макро-та мезосередовища підприємства з урахуванням реалій війни та вимог сталого розвитку. На цій основі розроблено сценарії довгострокового розвитку підприємства – оптимістичний, реалістичний та песимістичний - та деталізовано складові механізму стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства для реалістичного сценарію. Для кожної складової механізму передбачено заходи для досягнення визначених цілей і заходи для успішного виконання стратегічного плану у межах корпоративної стратегії.

3.3. Напрями вдосконалення управління фінансовою стійкістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі заходів тактичного механізму фінансової стабілізації підприємства

Тактичний механізм управління фінансовою стійкістю підприємства спрямований на вирішення поточних фінансових проблем і підтримання стійкості підприємства в короткостроковій перспективі. Як правило, горизонт планування обмежений 1 роком, а фокус орієнтований на забезпечення поточної платоспроможності та мінімізація короткострокових ризиків. До ключових інструментів, які дозволяють досягти мети фінансової стабілізації, відносяться такі як управління оборотними коштами, реструктуризація заборгованості, контроль за обсягами заборгованості (дебіторської та кредиторської), реформування структури капіталу в частині оптимізації співвідношення поточної та довгострокової заборгованості тощо. З іншого боку, тактичні заходи мають узгоджуватися зі стратегічним механізмом управління фінансовою стійкістю підприємства. Для цього визначаються перспективи довгострокового розвитку, насамперед, очікувані обсяги виробництва і реалізації продукції. З цією метою для складання планів на наступний рік (як і на більш тривалу перспективу) менеджери використовують модель стійкого економічного зростання підприємства, яке забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії. У цьому разі застосовують таку модель економічного зростання підприємства:

$$\Delta OP = ЧП : OP * ККП * A : BK * KOa, \quad (3.1)$$

де ЧП : OP - коефіцієнт прибутковості реалізації продукції;

ККП - коефіцієнт капіталізації чистого прибутку;

A : BK - коефіцієнт левериджу активів;

KOa - коефіцієнт оборотності активів [58].

Модель передбачає взаємозв'язок чотирьох основних складових – прибутковості реалізації, рівня капіталізації чистого прибутку, оборотності

поточних активів та структури активів. Узагальнено можна казати, що «майбутнє економічне зростання підприємства залежить від політики управління активами та ефективності їх використання, норми прибутку та дивідендної політики підприємства: рекапіталізація отриманого чистого прибутку у більших обсягах та підвищення оборотності активів позитивно впливає на можливість підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів» [58].

На основі розглянутого алгоритму здійснимо розрахунок моделі економічного зростання підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначимо його можливості збільшити обсяги реалізації за рахунок внутрішніх ресурсів без залучення зовнішніх (табл. 3.8). Слід відразу зазначити, що в умовах триваючих військових дій, постійних бомбардувань, втрати інфраструктури, падіння обсягів виробництва і реалізації продукції *забезпечити фінансову стійкість підприємства без залучення зовнішніх коштів неможливо.*

Таблиця 3.8

Модель економічного зростання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	2023 рік
<i>Вихідні дані для розрахунку</i>	
Обсяг реалізації	41848635
Чистий прибуток	(11811030)
Дивіденди	0
Активи	47031718
Оборотні активи	21701441
Власний капітал	16016794
<i>Розрахунок елементів моделі економічного зростання</i>	
Коефіцієнт прибутковості реалізації продукції, ЧП : ОР	-0,282
Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку, ККП	1
Коефіцієнт левериджу активів, А : ВК	2,936
Коефіцієнт оборотності активів, КОа	1,928
<i>Модель економічного зростання підприємства</i>	
Розрахунок моделі економічного зростання	-1,60 = - 160%
$\Delta OP = ЧП : ОР * ККП * А : ВК * КОа = 0,03 * 1 * 1,35 * 2,11 = 0,085$	

Джерело: розраховано автором

За проведеними розрахунками отримано, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не зможе збільшити зростання обсягів реалізації продукції на наступний рік на власних ресурсах без залучення додаткового позикового фінансування, оскільки підприємство має падіння обсягів реалізації продукції, внаслідок чого підприємство отримало збитки від своєї діяльності.

Наступним кроком спробуємо скласти прогноз щодо сценаріїв розвитку ПАТ «АМКР» та визначимо додаткові фінансові потреби підприємства у разі прогнозування зростання обсягів реалізації продукції на визначений відсоток.

Для розрахунку додаткових фінансових потреб (ДФП) підприємства у разі зростання обсягів виручки скористаємося формулою:

$$\text{ДФП} = A^{\wedge} / S * \Delta S - L^{\wedge} / S * \Delta S - M * S1 * (1 - d), \quad (3.2)$$

де A^{\wedge} - активи, які спонтанно зростають разом із зростанням обсягів реалізації;

L^{\wedge} - пасиви, які спонтанно зростають разом із зростанням обсягів реалізації;

M – норма прибутку, яка визначається відношенням чистого прибутку до виручки від реалізації;

S – фактичний обсяг реалізації попереднього року;

$S1$ – очікуваний обсяг реалізації наступного року;

ΔS – приріст обсягів реалізації;

D – норма дивідендних виплат [3].

Скористаємося можливостями прогнозування та здійснимо розрахунок додаткових фінансових потреб підприємства на наступний період за умов розгляду трьох варіантів розвитку подій:

1 варіант (оптимістичний) – зростання обсягів чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 30%;

2 варіант (реалістичний) – зростання обсягів чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 20%.

3 варіант (песимістичний) – зростання обсягів чистої виручки на 10%.

Обґрунтуємо встановлені значення зростання виручки від реалізації продукції підприємства для трьох прогнозних сценаріїв. Для цього свої міркування будемо будувати на інформації про поточну ситуацію у металургійній галузі на 2024 рік (рік ще не закінчився).

1. За оприлюдненою інформацією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році підприємство планує запуснути домну і збільшити потужності виробництва з 25% до 40%, однак цим планам може завадити нестача людських ресурсів і незаповненість вакансій. Водночас «в травні зафіксований істотний приріст фізичних обсягів експорту металургії. Зокрема, експорт труб безшовних у порівнянні з квітнем 2024 року зріс на 50,2%, напівфабрикатів — на 40%, плоского прокату – на 17%» [55].

2. За прогнозами експертів на 2024 рік попри всі труднощі у економіці країні та ГМК виробництво сталі в Україні залишатиметься на рівні близько 6,2-6,5 млн тон, це з урахуванням того, що до війни виробляли 21-22 млн тон сталі, тобто поточне виробництво складає лише 30% від довоєнного рівня. Наразі «у Кривому Розі складна ситуація з електроенергією та іншими проблемами, зокрема:

- проблема нестачі персоналу, що викликана мобілізацією (15% співробітників металургійного комплексу вже служать у ЗСУ) та міграційними процесами;

- нестабільність механізму функціонування морського коридору, що ускладнює експорт залізної руди та сталевих продукції; система вуглецевого оподаткування СВМ;

- нестача вугілля ускладнює збільшення виробництва в Україні;

- зміна структури експорту гірничо-металургійної продукції: обсяг зменшився в 5-10 разів [56].

3. За результатами роботи у 1 півріччі 2024 року зростання у металургії становило 29,8%; за 9 місяців поточного року виробництво чавуну зросло на 21,9%, прокату – на 22,7%, сталі – на 28,2% [11-12]. «Відновлення в металургійному виробництві підтримувалося стабільним функціонуванням

морського коридору, що дало можливість збільшити експорт металопрокату за дев'ять місяців 2024 р. на 55,1% порівняно з відповідним періодом 2023 р. (з 2142 тис. т до 3323 тис. т) [12].

На підставі узагальнення цієї інформації і визначено, що за оптимістичного сценарію виручка зросте на 30%, за реалістичного – на 20%, за песимістичного – 10%, що вже демонструють показники 2024 року. Обрахунок ДФП за трьома сценаріями наведено в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Додаткові фінансові потреби ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на наступний прогностичний період (тис. грн)

Показники	2023 рік (фактично)	Прогностичний (2024 рік) рік
<i>Вихідні дані для розрахунку</i>		
Обсяг реалізації	41848635	
Чистий прибуток	(11811030)	
Дивіденди	0	
Активи, що спонтанно зростають	47031718	
Пасиви, що спонтанно зростають	24616362	
<i>Розрахунок елементів моделі ДФП 1 – варіант (реалістичний сценарій): ($\Delta S = 20\%$)</i>		
Зростання активів		
Зростання спонтанних пасивів		
Рекапіталізація чистого прибутку		
<i>Додаткові фінансові потреби підприємства</i>		
$ДФП = A^{\wedge} / S * \Delta S - L^{\wedge} / S * \Delta S - M * S1 * 1$		18656307
<i>Розрахунок елементів моделі ДФП 2 – варіант (песимістичний сценарій): ($\Delta S = 10\%$)</i>		
Зростання активів		
Зростання спонтанних пасивів		
Рекапіталізація чистого прибутку		
<i>Додаткові фінансові потреби підприємства</i>		
$ДФП = A^{\wedge} / S * \Delta S - L^{\wedge} / S * \Delta S - M * S1 * 1$		15233669
<i>Розрахунок елементів моделі ДФП 2 – варіант (оптимістичний сценарій): ($\Delta S = 30\%$)</i>		
Зростання активів		
Зростання спонтанних пасивів		
Рекапіталізація чистого прибутку		
<i>Додаткові фінансові потреби підприємства</i>		
$ДФП = A^{\wedge} / S * \Delta S - L^{\wedge} / S * \Delta S - M * S1 * 1$		44494168

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що у оптимістичному варіанті за умов зростання обсягів чистої виручки на 30% підприємству буде необхідно залучити 44494168 тис. грн за рахунок позикових коштів, а у разі більш реалістичного сценарію необхідний обсяг додаткових позикових коштів складе 18656307 тис. грн., що є більш прийнятним варіантом. Ці кошти підприємство зможе залучити за рахунок як довгострокових позикових джерел, так і за рахунок короткострокових кредитів. При цьому слід зазначити, що кошти можуть бути залучені як у вигляді довгострокових кредитів від українських та міжнародних банків, так і у вигляді емісії довгострокових облігацій, звичайно, під гарантії материнської компанії.

Таким чином, управління фінансовою стійкістю базується на визначених підходах та передбачає здійснення певних заходів щодо забезпечення фінансової стабілізації за допомогою механізмів оперативної та стратегічної стабілізації. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено обсяги додаткового фінансування у разі трьох основних сценаріїв – оптимістичного, реалістичного та песимістичного.

Висновки до розділу 3

Розробка механізму фінансової стабілізації підприємства є багатогранним процесом, який базується на інтеграції, збалансованості та варіативності підходів до управління. Використання чіткої послідовності етапів забезпечує можливість ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища, підтримуючи довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Кожному етапу фінансової стабілізації відповідають певні її внутрішні механізми - тактичний і стратегічний, що являють собою систему заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань.

На основі деталізованого PEST/PESTEL-аналізу основних чинників макросередовища було визначено передумови формування стратегічного механізму ПАТ «АМКР» з метою: визначення стратегічних цілей; оцінки ключових ризиків та можливостей; визначення пріоритетних напрямів довгострокового розвитку підприємства: модернізація, експортна адаптація, впровадження екологічних стандартів; сформувати комунікативну платформу для взаємодії з державою і міжнародними партнерами, зокрема лобіювати програми підтримки експорту й енергетичної безпеки та отримувати гранти для екологічних ініціатив. Пропоновані заходи мають зв'язок з іншими елементами корпоративної стратегії, оскільки усі програми інтегруються з цілями сталого розвитку (ESG); посилюється операційна ефективність за рахунок цифровізації та автоматизації, підтримується орієнтація на «зелені» стандарти, що сприяє виходу на міжнародні ринки та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

За результатами аналізу чинників мезооточення підприємства за методикою «5 сил» Портера запропоновано включити до стратегічного плану наступні заходи:

5. *Зменшення залежності від постачальників.* Розвиток власної сировинної бази, перехід на альтернативні джерела енергії.
6. *Підвищення експортного потенціалу.* Відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема СВАМ.
7. *Інновації та автоматизація.* Інвестування у нові виробничі технології для зниження витрат.
8. *Диверсифікація ринків.* Розширення географії експорту через адаптацію продукції до потреб різних країн.

Для вдосконалення стратегічного механізму фінансової стабілізації ПАТ «АМКР» запропоновано провести стратегування на основі сценарійного аналізу та передбачити ключові особливості за такими сценаріями розвитку:

Для оптимістичного сценарію: Розробити довгострокову стратегію «зеленого переходу», орієнтовану на міжнародні гранти, програми ЄС та локальну підтримку материнської компанії ArcelorMittal.

Для реалістичного сценарію: Фокусуватися на економічно обґрунтованих рішеннях, зокрема, на впровадженні часткової декарбонізації (на основі аналогічної стратегії материнської компанії), пошуку нових каналів збуту продукції та мінімізації залежності від енергетичних ресурсів.

Для песимістичного сценарію: Підготувати антикризовий план, включаючи можливість аутсорсингу для зниження витрат та/або пошуку альтернативних джерел фінансування.

Здійснено деталізацію заходів для найбільш вірогідного реалістичного сценарію запропоновано систему заходів, які має вжити підприємство для досягнення своїх стратегічних планів за умов найбільш реалістичного сценарію розвитку подій в Україні. Систему заходів потрібно інтегрувати до стратегічного плану та забезпечити виконання наступних завдань:

1. Створення системи структурованих цілей та ключових показників результативності (KPI), для чого розробити чітку дорожню карту з метриками успіху.
2. Забезпечення контролю виконання KPI та завдань за рахунок використання автоматизованих систем моніторингу для відстеження прогресу.
3. Забезпечення та підтримання гнучкості за рахунок постійного аналізу зовнішніх умов і коригування плану відповідно до ситуації.
4. Підтримання комунікації на основі постійного інформування персоналу та партнерів про стратегічні цілі для забезпечення синергії.

Тактичний механізм управління фінансовою стійкістю підприємства спрямований на вирішення поточних фінансових проблем і підтримання стійкості підприємства в короткостроковій перспективі. Для складання планів на наступний рік менеджери використовують модель стійкого економічного зростання підприємства, яке забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії. За обрахунками такої моделі отримано, що ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» не зможе збільшити зростання обсягів реалізації продукції на наступний рік на власних ресурсах без залучення додаткового позикового фінансування, оскільки підприємство має падіння обсягів реалізації продукції, внаслідок чого підприємство отримало збитки від своєї діяльності. Обґрунтовано, що в умовах триваючих військових дій, постійних бомбардувань, втрати інфраструктури, падіння обсягів виробництва і реалізації продукції *забезпечити фінансову стійкість підприємства без залучення зовнішніх коштів неможливо.*

Складено прогноз за трьома сценаріями та визначено додаткові фінансові потреби підприємства у разі очікуваного зростання обсягів реалізації продукції на визначений відсоток. Отримано, що у оптимістичному варіанті за умов зростання обсягів чистої виручки на 30% підприємству буде необхідно залучити 44494168 тис. грн за рахунок позикових коштів, а у разі більш реалістичного сценарію необхідний обсяг додаткових позикових коштів складе 18656307 тис. грн., що є більш прийнятним варіантом. Ці кошти підприємство зможе залучити за рахунок як довгострокових позикових джерел, так і за рахунок короткострокових кредитів. При цьому слід зазначити, що кошти можуть бути залучені як у вигляді довгострокових кредитів від українських та міжнародних банків, так і у вигляді емісії довгострокових облігацій, звичайно, під гарантії материнської компанії.

ВИСНОВКИ

Корпоративна стратегія — це довгостроковий план, який визначає загальні напрямки розвитку компанії, охоплює ключові сфери діяльності та встановлює, як організація досягатиме своїх бізнес-цілей. Її основна мета — забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток, використовуючи наявні ресурси та адаптуючись до змін на ринку. Загальні характеристики стратегії наступні: 1) стратегія – це довгостроковий план дій; 2) стратегія – це комплексний план; 3) стратегія - складова загальної стратегії економічного розвитку підприємства 4) стратегія орієнтована в майбутнє і дозволяє досягти конкурентні переваги; 5) розробка стратегії має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього оточення організації.

У системі стратегічного управління виділяють звичайно три основні види стратегій – корпоративну стратегію, функціональні стратегії і стратегії окремих господарських одиниць (бізнес-одиниць). Функціональні стратегії підприємства спрямовані на деталізацію його корпоративної стратегії (реалізацію основних цілей) і на ресурсне забезпечення стратегій окремих бізнес-одиниць.

Стратегічне планування безпосередньо впливає на фінансове здоров'я підприємства, а фінансова стійкість, у свою чергу, визначає здатність реалізувати стратегічні цілі. Фінансова стійкість як економічна категорія характеризується сукупністю економічних відносин, які забезпечують збереження фінансової рівноваги підприємства за умови стійкого економічного зростання. Фінансова стійкість є гарантією стабільного функціонування підприємства навіть за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Фінансова стійкість – це здатність підприємства досягати стану фінансової рівноваги при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості та підтримувати цей стан у довгостроковій перспективі за умови ефективного управління фінансами. Фінансова стійкість є якісною

характеристикою фінансового стану підприємства, яка визначає його здатність залишатися платоспроможним і незалежним від сторонніх кредиторів у довгостроковій перспективі. Вона базується на оптимальному співвідношенні власного та позикового капіталу і забезпеченні рівноваги між активами та пасивами. Сильна стратегія забезпечує компанії напрям для розвитку і збільшує її фінансову стійкість, тоді як фінансова стійкість підтримує реалізацію цієї стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи гнучкість.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє компанії будувати стратегії, орієнтовані на стійкий розвиток, з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів. Це допомагає збалансувати короткострокові цілі з довгостроковими пріоритетами та забезпечити стабільність на ринку. Комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників надає повну картину, необхідну для ефективного планування, управління ризиками і досягнення стратегічних цілей, що є ключовим для успішного розвитку компанії. Існує кілька поширених інструментів та методів, які допомагають провести ефективний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Вони дозволяють виявити ключові чинники, які впливають на діяльність підприємства, оцінити можливості та загрози, а також розкрити сильні та слабкі сторони.

Встановлено, що війна стала масштабним випробуванням для економіки України, зокрема для її гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Український гірничо-металургійний сектор зазнав суттєвого падіння: металургійні підприємства завантажені в середньому на 15%, гірничорудні – на 20%. Війна призвела до обвалу виробництва металургійної продукції. Такі масштаби втрат суттєво вплинули на показники експорту продукції гірничо-металургійного комплексу (ГМК). У 2022 році обсяги експорту скоротилися на 61,7% порівняно з 2021 роком. У 2023 році спостерігалось подальше зниження, яке склало 37,6% у річному вимірі.

З'ясовано, що галузь поступово адаптується до нових умов, демонструючи стійкість та здатність до відновлення. У 2023 році економіка України почала відновлюватися від початкового впливу повномасштабної війни, причому металургійна та гірничодобувна промисловість адаптувалися до роботи в умовах існуючих обмежень. Попри складну ситуацію, 2024 рік приніс деякі позитивні зміни. Завдяки відкриттю морського коридору у вересні 2023 року український гірничодобувний сектор продемонстрував ознаки суттєвого відновлення. Це дозволило зберегти високі темпи виробництва та експорту залізної руди. За січень-липень 2024 року експорт залізної руди з України зріс у 2,1 рази порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 20,8 млн тон.

Аналіз встановив, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє гнучкість та стійкість в умовах складної економічної та геополітичної ситуації. Зміни у структурі виробництва, розширення експортних можливостей та збереження виробничої стабільності свідчать про високий рівень менеджменту та стратегічного планування. Незважаючи на виклики, ПАТ «АМКР» залишається важливим гравцем на металургійному ринку України та світу.

Доведено, що фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструють, наскільки нестабільним може бути бізнес в умовах глобальних і локальних криз. Попри значні успіхи у 2021 році, військові дії у 2022-2023 роках призвели до суттєвих втрат, зокрема через падіння виручки та обмежену можливість оперативно знизити витрати. Водночас заходи зі скорочення адміністративних та збутових витрат свідчать про адаптивність підприємства до викликів.

Підтверджено, що фінансово-майновий стан ПАТ «АМКР» зазнав суттєвих змін під впливом війни та економічної нестабільності. Скорочення майна, зміни у структурі активів і зростання боргового навантаження значно послабили фінансову позицію підприємства. Оборотність активів підприємства уповільнилася на початку війни та дещо прискорилося

наступному році війни, що свідчить про адаптацію підприємства до умов кризи. У таких умовах ключовим завданням для АМКР є збереження фінансової стійкості, зниження боргового навантаження та пошук шляхів стабілізації майнового стану.

Війна створила безпрецедентні виклики для підприємства, змусивши шукати шляхи скорочення витрат та адаптації до нових умов. Незважаючи на значні фінансові збитки у 2022-2023 роках, попередні успіхи підприємства свідчать про його здатність до відновлення та довгострокового розвитку після завершення військових дій. Фінансовий стан підприємства погіршився. Відновлення підприємства залежатиме від загальної економічної ситуації в Україні та ефективності стратегічного управління.

Аналіз фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АМКР» різними методами встановив доволі однозначну картину – нормальний рівень фінансової стійкості протягом 2021 року та його зниження до кризової ситуації на кінець 2023 року, що пов'язано з наслідками впливу війни на економічну діяльність підприємства.

Аналіз показав, що протягом 2021-2022 років та ще на початку 2023 року ПАТ «АМКР» дотримувалося першого і другого правил фінансування, що засвідчують позитивні значення як чистих, так і власних оборотних коштів. Проведений аналіз щодо дотримання третього правила – вертикальної структури балансу - підтвердив, що перед війною ПАТ «АМКР» мало високий рівень фінансової стійкості. Це мало прояв у значних обсягах власного капіталу та, відповідно, скороченню обсягів залучених довгострокових банківських кредитів. Зростання потреб у оборотних коштах покривалося як за рахунок власних коштів, так і короткострокових зобов'язань. Однак суттєве погіршення ефективності з початком війни зумовило АМКР залучити кредити, що потягнуло за собою зростання заборгованості у 2022 році, та накопичення кредиторської заборгованості у 2023 році. Для підприємства визначено тип фінансової стійкості з прогнозом

щодо її зміни і встановлено нормальну стійкість протягом 2021-2022 років та кризовий стан з прогнозом на негативний - на кінець 2023 року.

На підставі проведено дослідження фінансової стійкості та стабільності ПАТ «АМКР» за різними методиками було встановлено погіршення фінансової стійкості підприємства з початком війни у 2022 році та поступове падіння до кризового фінансового стану на кінець 2023 воєнного року.

Розробка механізму фінансової стабілізації підприємства є багатогранним процесом, який базується на інтеграції, збалансованості та варіативності підходів до управління. Використання чіткої послідовності етапів забезпечує можливість ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища, підтримуючи довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Кожному етапу фінансової стабілізації відповідають певні її внутрішні механізми - тактичний і стратегічний, що являють собою систему заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань.

На основі деталізованого PEST/PESTEL-аналізу основних чинників макросередовища було визначено передумови формування стратегічного механізму ПАТ «АМКР» з метою: визначення стратегічних цілей; оцінки ключових ризиків та можливостей; визначення пріоритетних напрямів довгострокового розвитку підприємства: модернізація, експортна адаптація, впровадження екологічних стандартів; сформувати комунікативну платформу для взаємодії з державою і міжнародними партнерами, зокрема лобіювати програми підтримки експорту й енергетичної безпеки та отримувати гранти для екологічних ініціатив. Пропоновані заходи мають зв'язок з іншими елементами корпоративної стратегії, оскільки усі програми інтегруються з цілями сталого розвитку (ESG); посилюється операційна ефективність за рахунок цифровізації та автоматизації, підтримується орієнтація на «зелені» стандарти, що сприяє виходу на міжнародні ринки та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

За результатами аналізу чинників мезооточення підприємства за методикою «5 сил» Портера запропоновано включити до стратегічного плану наступні заходи:

9. *Зменшення залежності від постачальників.* Розвиток власної сировинної бази, перехід на альтернативні джерела енергії.

10. *Підвищення експортного потенціалу.* Відповідність продукції міжнародним стандартам, зокрема СВАМ.

11. *Інновації та автоматизація.* Інвестування у нові виробничі технології для зниження витрат.

12. *Диверсифікація ринків.* Розширення географії експорту через адаптацію продукції до потреб різних країн.

Для вдосконалення стратегічного механізму фінансової стабілізації ПАТ «АМКР» запропоновано провести стратегування на основі сценарійного аналізу та передбачити ключові особливості за такими сценаріями розвитку:

Для оптимістичного сценарію: Розробити довгострокову стратегію «зеленого переходу», орієнтовану на міжнародні гранти, програми ЄС та локальну підтримку материнської компанії ArcelorMittal.

Для реалістичного сценарію: Фокусуватися на економічно обґрунтованих рішеннях, зокрема, на впровадженні часткової декарбонізації (на основі аналогічної стратегії материнської компанії), пошуку нових каналів збуту продукції та мінімізації залежності від енергетичних ресурсів.

Для песимістичного сценарію: Підготувати антикризовий план, включаючи можливість аутсорсингу для зниження витрат та/або пошуку альтернативних джерел фінансування.

Здійснено деталізацію заходів для найбільш вірогідного реалістичного сценарію запропоновано систему заходів, які має вжити підприємство для досягнення своїх стратегічних планів за умов найбільш реалістичного сценарію розвитку подій в Україні. Систему заходів потрібно інтегрувати до стратегічного плану та забезпечити виконання наступних завдань:

1. Створення системи структурованих цілей та ключових показників результативності (KPI), для чого розробити чітку дорожню карту з метриками успіху.

2. Забезпечення контролю виконання KPI та завдань за рахунок використання автоматизованих систем моніторингу для відстеження прогресу.

3. Забезпечення та підтримання гнучкості за рахунок постійного аналізу зовнішніх умов і коригування плану відповідно до ситуації.

4. Підтримання комунікації на основі постійного інформування персоналу та партнерів про стратегічні цілі для забезпечення синергії.

Тактичний механізм управління фінансовою стійкістю підприємства спрямований на вирішення поточних фінансових проблем і підтримання стійкості підприємства в короткостроковій перспективі. Для складання планів на наступний рік менеджери використовують модель стійкого економічного зростання підприємства, яке забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії. За обрахунками такої моделі отримано, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не зможе збільшити зростання обсягів реалізації продукції на наступний рік на власних ресурсах без залучення додаткового позикового фінансування, оскільки підприємство має падіння обсягів реалізації продукції, внаслідок чого підприємство отримало збитки від своєї діяльності. Обґрунтовано, що в умовах триваючих військових дій, постійних бомбардувань, втрати інфраструктури, падіння обсягів виробництва і реалізації продукції забезпечити фінансову стійкість підприємства без залучення зовнішніх коштів неможливо.

Складено прогноз за трьома сценаріями та визначено додаткові фінансові потреби підприємства у разі очікуваного зростання обсягів реалізації продукції на визначений відсоток. Отримано, що у оптимістичному варіанті за умов зростання обсягів чистої виручки на 30% підприємству буде необхідно залучити 44494168 тис. грн за рахунок позикових коштів, а у разі більш реалістичного сценарію необхідний обсяг додаткових позикових коштів складе 18656307 тис. грн., що є більш прийнятним варіантом. Ці

кошти підприємство зможе залучити за рахунок як довгострокових позикових джерел, так і за рахунок короткострокових кредитів. При цьому слід зазначити, що кошти можуть бути залучені як у вигляді довгострокових кредитів від українських та міжнародних банків, так і у вигляді емісії довгострокових облігацій, звичайно, під гарантії материнської компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Учебное пособие. М.: Экономика. 1989. 519 с.
2. Аналіз п'яти сил Портера. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0>
3. Арнольд Глен. *Порадник з корпоративних фінансів: посібник з фінансових ринків, рішень та методів*. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 752с.
4. Артюшок, В. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
5. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М. *Фінансовий аналіз: навч. посібн.* К.: КНЕУ. 2015. 592 с.
6. Бірбіренко С. С., Малород К. О. Теоретико-методологічні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 291-295.
7. Бланк И.А. *Финансовая стратегия предприятия*. К.: Ельга. Ника – Центр. 2004. 720 с.
8. Борецька Н. П., Міщенко К.В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С.63-66.
9. Виклики українських експортерів під час війни. URL: <https://gmk.center/ua/posts/vikliki-ukrainskih-eksporteriv-pid-chas-vijni/>
10. Важкі часи для металургії. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/02/16/710004/>
11. Виробництво сталі в Україні торік скоротилося більш як на 70% URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3649721-virobnictvo-stali-v-ukraini-torik-skorotilosa-bils-ak-na-70.html>

12. Виклики для українського ГМК у 2024 році URL: <https://gmk.center/ua/posts/vyklyky-dlia-ukrainsko-hmk-u-2024-rotsi/>
13. ВВП України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
14. Горлова, О. П. Теоретичні засади оцінки впливу динаміки цін на фінансову стійкість підприємств у ланцюгу поставок *РИНКОВА ЕКОНОМІКА: СУЧАСНА ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ*. 2021. 20(2(48)), 198–212. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243705](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243705)
15. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
16. Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. *Корпоративная стратегия: теория и практика*, 7-е изд.: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2007. 800 с.
17. Експорт може зрости на 9% у 2024 році. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/88130-eksport-moze-zrosti-na-9-u-2024-rosi-pozicija-minekonomiki>
18. Ізмайлова К.В. *Фінансовий аналіз: навч. посіб.* 2-ге вид. К.: МАУП. 2001. – 152 с.
19. Іванова М. І., Яшкіна Н. В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.
20. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113
21. Колас Бернар. *Управление финансовой деятельностью предприятия*. М.: Финансы. ЮНИТИ. 1997. 576 с.
22. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.

23. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9
24. Косарева І.П., Бут А.С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства *Молодий вчений*. 2017. №4 (44). С. 678-683
25. Косарева І.П., Удовика Є.М. Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип.23. С. 246 -251
26. Костирко Р.С. *Фінансовий аналіз: навч. посібн. Х.: Фактор*. 2007. 784 с.
27. Консолідований звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2022 рік. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
28. Макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
29. Металургійна галузь відновиться лише після деблокади портів. URL: <https://forbes.ua/company/metalurgiyna-galuz-vidnovitsya-lishe-pislya-deblokadi-portiv-yaki-perspektivi-v-ukrainskogo-gmk-v-kolontsi-metinvestu-24032023-12597>
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента*. Пер. с англ. М.: Дело ЛТД. 2010. 701 с.
31. Мороз О. О., Шварц М. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах. Вінниця, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3175>.
32. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси. Пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнка. К.: Основи. 1993. 383с.

33. Олійник Т.О., Шеремет Т.В. Фінансова стійкість підприємства як основний показник фінансового стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23/20. С. 35-38
34. Павленко О.П., Семиліт І.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємств: фактори впливу, оцінка та джерела фінансування. *Молодий вчений*. 2016. №7 (34). С.113-116
35. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. 2010. № 10. С. 276-279.
36. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
37. Пилипенко О. В. *Стратегічний аналіз: навч. посіб.* К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
38. Приймак І.І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2012. № 3. С. 55–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2012_3_6.
39. Поддєрьогін А. М., Наумова Л.Ю. *Фінансова стійкість підприємств в економіці України: монографія*. К.: КНЕУ. 2011. 184 с.
40. Поддєрьогін А. М. *Фінанси підприємств: підручник*. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2000. 460 с.
41. Портер М. *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.
42. П’ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7-16.
43. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська*

політехніка». 2009. № 649: Логістика. С. 132–138. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2700/1/19.pdf>

44. Рудницька, О., & Комаровський, А. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

45. Савчук В.П. *Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент*. 3-е изд. К.: Companion Group. 2008. 880 с.

46. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf

47. Слав'юк Р.А. *Фінанси підприємств*. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. 2001. 456 с.

48. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №3. С.58-64.

49. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>

50. Терещенко О.О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб.* К.: КНЕУ. 2003. 554 с.

51. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». 2009. 928с.:ил.

52. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Аларіки С. Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6215>

53. Україна у світовому рейтингу виробників сталі опустилася на 25 місце. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3662996-ukraina-u-svitovomu-rejtingu-virobnikiv-stali-opustilasa-na-25-misce.html>

54. Україна посіла 23-тє місце в рейтингу Worldsteel за обсягами виробництва сталі у 2023 році. URL: <https://ukranews.com/ua/news/980225-ukrayina-posila-23-tye-mistse-v-rejtyngu-worldsteel-za-obsyagamy-vyrobnytstva-stali-u-2023-rotsi>
55. Україна збільшила продаж продукції металургії. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=fc412daa-4cf2-4015-a042-68b91dcd195c&title=VTravniUkrainaZbilshilaProdazhProduksiiMetalurgii>
56. Українська металургія на третій рік війни. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayinska-metalurgiya-na-tretij-rik-vijny/>
57. Хорин А.Н., Керимов В.Э. *Стратегический анализ*. М.: Эксмо, 2006. 288 с.
58. Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В. *Управління капіталом підприємства: Навч. посіб.* К.: КНЕУ, 2007. 440с.
59. Шершньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління: Навч. посібник*. К.: КНЕУ. 1999. 384с.
60. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655.
61. Янковська В.А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-188
62. Яшкіна, Н. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Економічний простір*, 2018. (129), 208-215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>
63. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-%D1%81%D0%B8%D0%BE/>
64. ArcelorMittal – офіційний сайт. URL: www.arcelormittal.com.
65. ArcelorMittal publishes its Annual Report 2023 on Form 20-F. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-publishes-its-annual-report-2023-on-form-20-f>

Додаток А.1

Звітність АрселорМіттал Кривий Ріг за 2023 рік



Повне досьє на кожну
компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ
КРИВИЙ РІГ"

ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Код ЄДРПОУ 24432974

Зареєстровано

Входить у групу
"АрселорМіттал"



Фінансово-майновий стан за 2023 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	105 935	95 807
первісна вартість	1001	742 072	715 693
накопичена амортизація	1002	636 137	619 886
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 875 963	6 765 595
Основні засоби	1010	18 996 729	18 468 194
первісна вартість	1011	125 500 198	128 437 676
знос	1012	106 503 469	109 969 482
інвестиційна нерухомість	1015	715	681
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 128	7 500
знос інвестиційної нерухомості	1017	6 413	6 819
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-

Продовж. Дод. А.1

Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	22 979 342	25 330 277
Оборотні активи			
	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	14 021 719	10 842 192
виробничі запаси	1101	6 416 427	5 788 371
незавершене виробництво	1102	6 893 670	3 700 672
готова продукція	1103	711 622	1 353 149
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 486 969	6 071 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	157 981	383 028

Продовж. Дод. А.1

з бюджетом	1135	6 515 960	3 137 632
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	241 050	246 524
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	954 053	523 938
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	954 053	523 938
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	325 687	496 247
Усього	1195	29 703 419	21 701 441
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	52 682 761	47 031 718

Продовж. Дод. А.1

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 058 029	26 672 914
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	27 058 029	26 672 914
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 283 553	-15 094 583
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	28 212 939	16 016 794
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	1 620 270	2 119 824
Довгострокові кредити банків	1510	2 475 694	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	1515	265 115	205 383
Довгострокові забезпечення	1520	1 485 275	1 801 248
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-

Продовж. Дод. А.1

благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього	1595	6 046 354	6 398 562
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 536 382	6 412 711
товари, роботи, послуги	1615	9 152 068	9 339 115
розрахунками з бюджетом	1620	69 286	181 931
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	89 281
розрахунками зі страхування	1625	185 274	181 466
розрахунками з оплати праці	1630	849 775	866 814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	837 036	1 251 274

Продовж. Дод. А.1

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	8 115	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 796 532	6 393 061
Усього	1695	18 423 468	24 616 362
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	52 682 761	47 031 718

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 848 635	43 818 410
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0

Продовж. Дод. А.1

зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товари, роботи, послуги)	2050	50 635 909	55 829 721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	8 787 274	12 011 311
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
інші операційні доходи	2120	429 403	596 185
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, виблєнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 679 688	1 805 121
Витрати на збут	2150	33 255	42 846
інші операційні витрати	2180	190 963	797 304
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0

Продовж. Дод. А.1

витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	10 261 777	14 060 397
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	48 123	25 141
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
фінансові витрати	2250	1 508 095	1 155 305
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	36 169 884
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2280	-	-
збиток	2285	11 721 749	51 360 445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 281	2 351 341
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	11 811 030	49 009 104

Продовж. Дод. А.1

Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-385 115	817 125
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-385 115	817 125
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	147 082
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-385 115	670 043
Сукупний дохід	2465	-12 196 145	-48 339 051

Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	34 485 128	39 816 604
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893	4 446 356
Відрахування на соціальні заходи	2510	746 877	953 909
Амортизація	2515	3 611 313	6 172 806
Інші операційні витрати	2520	7 568 379	8 408 249
Разом	2550	49 999 590	59 796 924

Розрахунок показника прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000

Додаток А.2

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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	22,872,692	59,836,707
Інвестиційна нерухомість	6	715	2,395
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	105,935	348,344
Загальна сума непоточних активів		22,979,342	60,187,446
Поточні активи			
Поточні запаси	7	14,021,719	14,495,239
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	7,886,000	26,303,048
Поточні податкові активи, поточні	10	6,515,960	3,328,865
Інші поточні нефінансові активи		325,687	111,518
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	954,053	1,374,859
Загальна сума поточних активів		29,703,419	45,613,529
Загальна сума активів		52,682,761	105,800,975
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
1	2	3	4
Власний капітал			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(3,283,553)	45,725,551
Актuarні різниці (прибутки/збитки)		(1,040,692)	(1,710,735)
Інші резерви		28,677,651	28,677,651
Загальна сума власного капіталу		28,212,939	76,552,000
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,820,270	2,602,636
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	-	2,204,257
Загальна сума непоточних зобов'язань		6,046,354	7,359,240
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення		8,115	12,356
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	11,024,153	15,956,632
Поточні податкові зобов'язання, поточні		68,286	527,343
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,763,381	4,832,238
Інші поточні нефінансові зобов'язання		559,533	561,166
Загальна сума поточних зобов'язань		18,423,468	21,889,735
Загальна сума зобов'язань		24,469,822	29,248,975
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		52,682,761	105,800,975

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(у тисячах українських гривень, за виключенням даних на акцію)**

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	21	43,818,410	109,303,155
Собівартість реалізації	23	(55,829,721)	(74,561,304)
Валовий прибуток		(12,011,311)	34,741,851
Інші доходи	24	596,185	521,083
Витрати на збут		(42,846)	(109,339)
Адміністративні витрати	25	(1,805,121)	(3,511,390)
Інша витрата	26	(36,967,188)	(605,870)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(50,230,281)	31,036,335
Фінансові доходи	27	25,141	195,131
Фінансові витрати	28	(1,155,305)	(542,670)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(51,360,445)	30,688,796
Податкові доходи (витрати)	13	2,351,341	(5,472,728)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		(49,009,104)	25,216,068
Прибуток (збиток)		(49,009,104)	25,216,068

(в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12.70)	6.53
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		(12.70)	6.53
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(12.70)	6.53
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		(12.70)	6.53

Стаття 1	Примітки 2	2022 рік 3	2021 рік 4
Прибуток (збиток)		(49,009,104)	25,216,068
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	817,125	81,564
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		817,125	81,564
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		817,125	81,564
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	(147,082)	(14,681)
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		(147,082)	(14,681)
Загальна сума іншого сукупного доходу		670,043	66,883
Загальна сума сукупного доходу		(48,339,061)	25,282,951

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

Я, Готильяк Олександр Васильович, 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 магістерська робота «Управління фінансовою стійкістю в системі корпоративної стратегії підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

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

Дата 10.12.2025 р.

Підпис

