

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

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

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Головіної Дарини Дмитрівни

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

на тему Удосконалення антикризового управління підприємством

*(повна назва теми)*

за матеріалами

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*(повна назва бази дослідження)*

Науковий керівник

к.е.н., доцент  
*(наук. ступінь, вчене звання)* \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Пурій Г.В.  
*(прізвище, ініціали)*

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2026 р. № 5

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

д.соц.н., професор

*Наук. ступінь, вчене звання*

Г.І.Андрущенко

*Ініціали, прізвище*

Кривий Ріг - 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

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

«26» жовтня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**Головіної Дарини Дмитрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи «Удосконалення антикризового управління підприємством»

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

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

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

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

- 1.1 Сутність, зміст і еволюція антикризового управління в сучасних умовах
- 1.2 Класифікація криз та фактори їх виникнення на промислових підприємствах
- 1.3 Інструменти, механізми та методи антикризового управління підприємством

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

- 2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- 2.2 Оцінка фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- 2.3 Аналіз ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

- 3.1 Формування удосконаленої моделі антикризового управління підприємством
- 3.2 Розроблення комплексу антикризових заходів для підприємства
- 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління

Об'єкт дослідження: процеси антикризового управління підприємством у період економічної нестабільності.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення антикризового управління на промисловому підприємстві.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням умов воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

ПУРІЙ Г.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ (підпис)

ГОЛОВІНА Д.Д.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Головіна Д.Д. Удосконалення антикризового управління підприємством. - Рукопис.

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

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням умов воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено дослідження теоретичних засад щодо удосконалення антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням умов воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

В першому розділі досліджено сутність, зміст і еволюція антикризового управління в сучасних умовах, класифікація криз та фактори їх виникнення на промислових підприємствах, інструменти, механізми та методи антикризового управління підприємством.

В другому розділі представлено загальну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінено фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», проаналізовано ймовірність кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

В третьому розділі досліджено формування удосконаленої моделі антикризового управління підприємством, розроблено комплекс антикризових заходів для підприємства, оцінено ефективність запропонованих заходів антикризового управління.

*Ключові слова: антикризове управління підприємством, фінансова стійкість підприємства, кризові процеси в промисловості, металургійна галузь України, ризик банкрутства підприємства, управління фінансовими ризиками, організаційна та управлінська стійкість, стратегічна адаптація підприємства..*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	11
1.1 Сутність, зміст і еволюція антикризового управління в сучасних умовах.....	11
1.2 Класифікація криз та фактори їх виникнення на промислових підприємствах .....	16
1.3 Інструменти, механізми та методи антикризового управління підприємством.....	24
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2 <u>АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»</u> .....	33
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	33
2.2 Оцінка фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» .....	41
2.3 Аналіз ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	51
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	61
3.1 Формування удосконаленої моделі антикризового управління підприємством.....	61
3.2 Розроблення комплексу антикризових заходів для підприємства .....	72
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління .....	76

Висновки до розділу 3 .....	86
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	99
Додаток А.....	99
Додаток Б .....	100
Додаток В.....	102
Додаток Д.....	104

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, турбулентністю ринкового середовища, посиленням глобальних і локальних кризових процесів, що істотно ускладнює функціонування підприємств реального сектору економіки. Для України ці виклики мають особливо гострий характер у зв'язку з повномасштабною війною, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням внутрішнього попиту, трансформацією зовнішніх ринків і зростанням вартості ресурсів. У таких умовах здатність підприємств не лише реагувати на кризові явища, а й системно управляти ними, набуває вирішального значення для збереження економічного потенціалу держави та забезпечення умов для післявоєнного відновлення.

Антикризове управління в сучасних реаліях перестає бути виключно інструментом фінансової санації або механізмом запобігання банкрутству. Воно трансформується у комплексну управлінську концепцію, спрямовану на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємства в умовах постійної невизначеності. Особливої актуальності набуває удосконалення антикризового управління для підприємств базових галузей промисловості, які характеризуються високою капіталомісткістю, значною часткою постійних витрат, складною технологічною структурою та вагомою соціально-економічною роллю. Саме до таких підприємств належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», діяльність якого має стратегічне значення для економіки України та соціальної стабільності регіону.

Металургійна галузь традиційно виступає однією з ключових складових промислового потенціалу країни, формуючи значну частку експортних надходжень, забезпечуючи зайнятість і розвиток суміжних галузей. Водночас саме металургійні підприємства є надзвичайно вразливими до кризових впливів, оскільки їх ефективність значною мірою залежить від зовнішньої кон'юнктури, доступності енергоносіїв, стабільності логістики та державної

економічної політики. У період 2022–2024 років ці чинники набули критичного характеру, що зумовило різке погіршення фінансово-економічних результатів більшості підприємств галузі та актуалізувало потребу в науково обґрунтованих підходах до антикризового управління.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці антикризового управління, більшість з них зосереджені або на загальнотеоретичних аспектах, або на окремих фінансових інструментах подолання криз. Водночас питання формування цілісних, адаптивних моделей антикризового управління для великих промислових підприємств в умовах воєнної економіки залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність поєднання теоретичних узагальнень із прикладним аналізом реальної діяльності підприємства, що дозволяє врахувати галузеву специфіку, соціальний контекст і обмеження практичного характеру.

Актуальність обраної теми зумовлена також тим, що криза для сучасного підприємства дедалі частіше має не тимчасовий, а затяжний і багатовимірний характер. Вона проявляється не лише у фінансових показниках, а й у зміні виробничих режимів, управлінських структур, кадрової політики та взаємодії зі стейкхолдерами. За таких умов антикризове управління повинно орієнтуватися не лише на відновлення платоспроможності, а й на збереження людського капіталу, управлінської керованості та стратегічного потенціалу розвитку. Саме такий гуманістично орієнтований підхід відповідає сучасним викликам і потребує наукового осмислення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням умов воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- дослідити сутність, зміст і еволюцію антикризового управління в сучасних умовах;
- узагальнити класифікацію криз і факторів їх виникнення на промислових підприємствах;
- проаналізувати фінансово-економічний стан і ймовірність кризових процесів у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках;
- оцінити ефективність застосування існуючих моделей діагностики кризового стану та фінансової стійкості;
- розробити комплекс антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію та підвищення стійкості підприємства;
- здійснити оцінку економічних і соціально-економічних наслідків реалізації запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління підприємством у період економічної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення антикризового управління на промисловому підприємстві.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і процесний підходи, методи фінансового аналізу, порівняння, економіко-статистичні методи, а також методи прогнозування і моделювання. У роботі використано дискримінантні та коефіцієнтні моделі оцінки фінансової стійкості та ймовірності кризового стану, що дозволило забезпечити комплексність і обґрунтованість отриманих висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем антикризового управління, фінансової стійкості та менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, аналітичні матеріали міжнародних організацій і галузеві огляди.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку підходів до антикризового управління з урахуванням специфіки воєнної економіки та гуманістичної орієнтації управлінських рішень, а також у формуванні комплексної моделі удосконаленого антикризового управління для великого металургійного підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і антикризових заходів у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та інших промислових підприємств для підвищення їх фінансової стійкості, зниження ймовірності криз і формування передумов сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Сутність, зміст і еволюція антикризового управління в сучасних умовах

Функціонування підприємств у сучасному соціально-економічному просторі відбувається в умовах постійної турбулентності, зумовленої глобалізаційними процесами, циклічністю економічного розвитку, структурними трансформаціями ринків, технологічними зрушеннями, а також загостренням геополітичних і воєнних викликів. За таких умов криза перестає бути винятковим або аномальним явищем у діяльності суб'єктів господарювання та набуває ознак системної, повторюваної і часто передбачуваної фази розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність формування цілісної концепції антикризового управління, здатної не лише реагувати на негативні прояви кризових явищ, а й забезпечувати довгострокову стійкість та адаптивність організації.

У науковій літературі поняття «криза» розглядається як складне багатовимірне явище, що відображає стан загострення внутрішніх суперечностей у системі підприємства або між підприємством і зовнішнім середовищем, наслідком чого є порушення рівноваги, зниження ефективності діяльності та загроза подальшому розвитку [1]. Кризові явища можуть проявлятися у фінансовій, виробничій, організаційній, кадровій, інноваційній та соціальній площинах, формуючи сукупний негативний ефект, який за відсутності своєчасного управлінського втручання здатний трансформуватися у глибоку системну кризу.

Важливо підкреслити, що криза не є суто негативною категорією. У сучасних підходах до менеджменту вона дедалі частіше трактується як переломний момент, що відкриває можливості для оновлення,

реструктуризації та стратегічного перезавантаження підприємства [2]. Саме така дуалістична природа кризових явищ — поєднання деструктивного та трансформаційного потенціалу — зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління та переходу від реактивних до проактивних моделей антикризового менеджменту.

Антикризове управління у найзагальнішому розумінні постає як цілеспрямована управлінська діяльність, спрямована на виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ з мінімальними втратами для підприємства та збереженням його стратегічного потенціалу [3]. На відміну від класичних управлінських функцій, антикризове управління акцентує увагу не стільки на оптимізації поточних процесів, скільки на забезпеченні виживання та відновлення організації в умовах підвищеної невизначеності та ризику.

У структурі загальної системи менеджменту антикризове управління не може розглядатися як ізольований або тимчасовий елемент. Воно інтегрується у стратегічне, фінансове, операційне та кадрове управління, формуючи своєрідний «захисний контур» підприємства. Така інтеграція передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікацію слабких сигналів наближення кризи, формування сценаріїв реагування та ухвалення управлінських рішень у режимі обмежених ресурсів і часу [4].

Еволюція антикризового управління як наукової та практичної категорії відбувалася паралельно з розвитком економічної думки та управлінських теорій. На ранніх етапах індустріального розвитку криза здебільшого асоціювалася з банкрутством, а антикризове управління зводилося до процедур ліквідації або фінансового оздоровлення підприємства. У такому підході домінували юридичні та фінансові інструменти, а управлінський аспект мав допоміжний характер [5].

Подальший розвиток теорії менеджменту, зокрема становлення системного та ситуаційного підходів, сприяв розширенню змісту

антикризового управління. Криза почала розглядатися як результат взаємодії множини чинників, а не лише фінансових дисбалансів. Це зумовило необхідність комплексного аналізу організаційної структури, корпоративної культури, системи комунікацій, стилю лідерства та якості управлінських рішень [6].

У сучасних умовах антикризове управління дедалі більше набуває стратегічного характеру. Воно орієнтується не лише на подолання наслідків кризи, а й на формування антикрихкості підприємства — здатності не просто витримувати удари зовнішнього середовища, а й використовувати їх як джерело розвитку. Такий підхід передбачає гнучкість організаційних структур, диверсифікацію діяльності, інноваційну активність та свідоме управління ризиками [7] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «антикризове управління» в науковій вітчизняній і зарубіжній літературі**

Автор / джерело	Трактування поняття «антикризове управління» (узагальнено)	Акцент визначення
1	2	3
Г. І. Кіндрацька	Антикризове управління розглядається як система управлінських рішень і дій, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, відновлення керованості й стійкості підприємства.	Комплексність інструментів, стабілізація, відновлення [2]
Т. М. Ковальчук	Підкреслюється, що антикризове управління — це цілеспрямований процес діагностики, вибору та реалізації заходів, що забезпечують збереження життєздатності підприємства та його адаптацію до змін середовища.	Діагностика + адаптація + життєздатність [9]
О. О. Терещенко	У фокусі — фінансова санація, відновлення платоспроможності та запобігання банкрутству; антикризове управління трактується як управління, що забезпечує оздоровлення підприємства та його фінансову рівновагу.	Санація, платоспроможність, банкрутство [5]
І. О. Бланк	Антикризове управління пов'язується з управлінням фінансовою безпекою, мінімізацією фінансових ризиків і формуванням механізмів, що підтримують стійкість підприємства в умовах загроз.	Фінансова безпека, ризики, стійкість [3]

1	2	3
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	У межах загальної теорії менеджменту антикризове управління можна інтерпретувати як застосування функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах дефіциту часу, ресурсів і зростання невизначеності, коли метою стає збереження результативності системи.	Управлінські функції в умовах невизначеності [4]
Р. Дафт	Антикризова логіка подається через призму ситуаційного підходу: управлінські рішення мають відповідати контексту, а кризовий стан вимагає гнучких структур, швидких комунікацій і лідерства змін.	Ситуаційність, гнучкість, лідерство [6]
Р. Drucker	У кризовому контексті ключовим стає менеджмент, що забезпечує результативність і відповідальність, концентрацію на пріоритетах і рішучі управлінські дії для збереження місії організації та її цінності для стейкхолдерів.	Результативність, відповідальність, стейкхолдери [10]
І. Ансофф	Антикризове управління логічно впливає зі стратегічного управління: криза — наслідок стратегічної невідповідності між можливостями підприємства і вимогами середовища; вихід — у стратегічній перебудові та управлінні змінами.	Стратегічна відповідність, зміни, розвиток [1]
М. Портер	Криза посилює конкурентний тиск, тому антикризове управління набуває змісту переосмислення конкурентної стратегії, підвищення продуктивності та пошуку стійких переваг навіть у складних умовах.	Конкурентна стратегія, ефективність, переваги [8]
Н. Талеб	У межах ідеї «антикрихкості» антикризове управління можна осмислити як формування системи, що не лише витримує шоки, а й зміцнюється завдяки стресорам, використовуючи нестабільність як ресурс розвитку.	Антикрихкість, навчання на шоках, розвиток [7]

Примітка. Джерело: [1-9]

Порівняння підходів демонструє, що «антикризове управління» у вітчизняній літературі частіше інтерпретується як прикладна система заходів із виразним акцентом на фінансовому оздоровленні, санації та запобіганні банкрутству, що закономірно пов'язано з практикою кризових циклів підприємств і нормативно-правовою логікою відновлення платоспроможності [3; 5]. Водночас низка українських авторів розширює трактування до комплексного управлінського процесу, де ключовими стають діагностика, адаптація та збереження життєздатності організації [2; 9].

Зарубіжні джерела у ширшому сенсі підводять антикризове управління під рамку стратегічного та ситуаційного менеджменту, виводячи в центр не лише «ліквідацію симптомів», а узгодження організації з середовищем, підвищення гнучкості, якості управлінських рішень і здатності до змін [1; 6; 10]. Найсучасніші концепти підсилюють цю логіку ідеєю «антикрихкості», тобто переходом від виживання до такого розвитку, коли нестабільність стає джерелом навчання та зміцнення системи [7].

Узагальнено, еволюція змісту поняття веде від реактивного “порятунку” підприємства до проактивного управління стійкістю, де антикризове управління постає як інтегрована частина загальної системи менеджменту та стратегічного розвитку.

Суттєвий внесок у розвиток сучасних моделей антикризового управління зробили концепції стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та корпоративного управління. Зокрема, стратегічний підхід акцентує увагу на узгодженні антикризових заходів із довгостроковими цілями підприємства, що дозволяє уникнути ситуативних рішень, здатних покращити поточний стан, але погіршити перспективи розвитку [8]. У свою чергу, ризик-орієнтований підхід сприяє переходу від постфактум-реагування до системного управління невизначеністю.

Серед найбільш поширених моделей антикризового управління у науковій літературі виокремлюються превентивні, реактивні та адаптивні моделі. Превентивні моделі базуються на ідеї раннього попередження криз шляхом постійного аналізу ключових показників діяльності та зовнішніх сигналів. Реактивні моделі орієнтовані на оперативне реагування на вже наявні кризові прояви та мінімізацію втрат. Адаптивні моделі поєднують елементи обох підходів і спрямовані на забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі [9].

Водночас сучасні дослідження дедалі частіше наголошують на гуманістичному вимірі антикризового управління. Кадрові ресурси, корпоративна солідарність, довіра між менеджментом і персоналом, соціальна

відповідальність підприємства стають ключовими факторами успішного подолання криз. Ігнорування людського чинника призводить до зростання внутрішніх конфліктів, втрати мотивації працівників та зниження ефективності навіть економічно обґрунтованих антикризових заходів [10].

Отже, антикризове управління в сучасних умовах слід розглядати як багатовимірну, динамічну та інтегровану систему управлінських впливів, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та стратегічні інструменти. Його еволюція від вузького фінансово-правового підходу до комплексної управлінської концепції відображає загальні тенденції розвитку менеджменту та зростання ролі адаптивності й стійкості підприємств у нестабільному середовищі. Саме такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу та вдосконалення системи антикризового управління на прикладі промислових підприємств.

## **1.2 Класифікація криз та фактори їх виникнення на промислових підприємствах**

Кризові явища у діяльності промислових підприємств є об'єктивним наслідком їх функціонування в умовах динамічного та часто нестабільного середовища. Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, прискоренням технологічних змін, зростанням конкуренції та посиленням взаємозалежності національних і глобальних ринків. За таких умов підприємство постає як відкрита соціально-економічна система, чутлива до змін як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, що зумовлює різноманіття форм прояву кризових процесів.

Порівняльний аналіз визначень показує, що поняття «криза на підприємстві» у вітчизняній науковій традиції найчастіше фокусується на фінансово-економічному вимірі: порушенні платоспроможності, дисбалансі грошових потоків, падінні фінансової стійкості та загрозі банкрутства, що

логічно пов'язується з інструментами санації та реструктуризації [3; 5]. Така оптика є практично значущою, однак може звужувати розуміння кризи до її «видимих» фінансових симптомів.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «криза на підприємстві» в науковій вітчизняній і зарубіжній літературі**

Автор / джерело	Визначення поняття «криза на підприємстві» (наукове узагальнення)	Ключовий акцент
1	2	3
О. О. Терещенко	Криза на підприємстві трактується як стан, за якого порушується фінансова рівновага, виникає загроза платоспроможності та підвищується ризик банкрутства, що потребує санаційних заходів і реструктуризації.	Платоспроможність, санація, банкрутство [5]
І. О. Бланк	Криза визначається як результат реалізації загроз фінансовій безпеці підприємства, що проявляється у втраті стійкості грошових потоків, дисбалансі капіталу та зростанні фінансових ризиків.	Фінансова безпека, ризики, потоки [3]
Г. Мінцберг	Криза може бути наслідком стратегічної помилки або «розриву» між формальним плануванням і реальними процесами розвитку організації, коли підприємство втрачає здатність адекватно реагувати на зміни середовища.	Стратегічна хибність, управлінський розрив [12]
Р. Грант	Кризовий стан інтерпретується як ситуація, за якої ресурси та компетенції підприємства перестають відповідати вимогам конкурентного середовища, що призводить до падіння результативності та необхідності стратегічної перебудови.	Невідповідність ресурсів середовищу [13]
Н. Г. Менк'ю	Кризи на рівні підприємства часто є похідними від макроекономічних шоків (спад, інфляція, валютні коливання), що транслюються у скорочення попиту, дорожчання ресурсів, обмеження інвестицій і кредитування.	Макрошоки → мікронаслідки [17]
Дж. М. Кейнс	У логіці циклічності економіки криза проявляється як фаза спаду, за якої порушуються очікування і скорочується ефективний попит; для підприємства це означає падіння реалізації, зростання невикористаних потужностей і потребу перегляду політики витрат.	Спад, ефективний попит, цикли [11]
Дж. Стігліц	Криза розглядається як наслідок системних дисбалансів та інституційних збоїв, що швидко поширюються через глобалізаційні канали; для підприємства це виражається у нестабільності ринків, ланцюгів постачання та фінансування.	Системність, інституції, глобальні канали [19]

Продовження табл. 1.2

1	2	3
P. Drucker	Криза на підприємстві пов'язується з втратою результативності та керованості, коли організація не здатна виконувати місію для стейкхолдерів через неправильні пріоритети, слабкі рішення або недостатню відповідальність менеджменту.	Результативність, відповідальність, пріоритети [10]
ОЕСР (OECD)	Для промислових підприємств (зокрема металургійних) кризові явища часто пов'язані зі структурними дисбалансами ринку, надлишковими потужностями, тиском регуляторних вимог та зростанням витрат на декарбонізацію, що знижує конкурентоспроможність.	Структурна криза ринку, регулювання [16]
World Steel Association	Кризові ситуації в металургії проявляються через різкі коливання попиту й цін, диспропорції світового ринку, торговельні бар'єри та чутливість до енергоносіїв, що швидко погіршує фінансові результати підприємств галузі.	Кон'юнктура ринку сталі, ціни, попит [15]

Примітка. Джерело: [1-9]

Зарубіжні підходи частіше розглядають кризу як системний стан невідповідності підприємства вимогам середовища, де першопричинами можуть бути стратегічні помилки, інституційні збої, управлінська інерція або зміни конкурентної логіки ринку [12; 13; 19]. У цьому випадку фінансові труднощі інтерпретуються радше як наслідок, а не як першоджерело кризового процесу.

Окрему групу становлять визначення, що підкреслюють макроекономічну та глобалізаційну детермінацію криз: циклічні спади, валютні та інфляційні шоки, торговельні бар'єри, структурні перекося світових ринків. Для промислових підприємств, а особливо для металургії, це означає підвищену вразливість до зовнішньої кон'юнктури, енергетичних цін та регуляторних трендів (зокрема декарбонізації) [15–17].

Отже, узагальнено криза на підприємстві може бути визначена як стан системного порушення рівноваги та керованості, що виникає внаслідок накопичення внутрішніх дисбалансів і/або дії зовнішніх шоків та проявляється у втраті результативності, фінансової стійкості й здатності підприємства до відтворення та розвитку. Це узагальнення є методологічно придатним для

подальшого аналізу кризових чинників на промислових підприємствах і вибору інструментів антикризового управління.

У науковій літературі класифікація криз виконує не лише описову, а й прикладну функцію, оскільки дозволяє ідентифікувати природу кризових явищ, визначити їх джерела та обрати адекватні інструменти антикризового управління. Узагальнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, кризи на промислових підприємствах доцільно розглядати як результат накопичення дисбалансів у ключових підсистемах організації, що порушують її здатність до ефективного відтворення та розвитку [11].

Одним із найбільш поширених критеріїв класифікації криз є їх походження. У цьому контексті особливого значення набуває поділ факторів кризових процесів на внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє чітко окреслити межі управлінської відповідальності підприємства та виявити зони, де управлінський вплив є прямим, а де — опосередкованим.

Внутрішні фактори кризових процесів формуються в межах самого підприємства і, як правило, є наслідком недоліків у системі управління, стратегічного планування або організації виробничо-господарської діяльності. Йдеться не лише про фінансові прорахунки, а про комплекс управлінських рішень і практик, що поступово знижують адаптивність підприємства. До таких факторів належать неузгодженість стратегічних цілей із реальними ресурсними можливостями, низька якість управлінських рішень, застаріла організаційна структура, недостатня увага до розвитку персоналу та інноваційної діяльності [12].

Фінансові дисбаланси, що часто розглядаються як першопричина криз, насправді у багатьох випадках є лише зовнішнім проявом глибших управлінських проблем. Надмірна залежність від позикового капіталу, неефективна структура витрат, низький рівень фінансового контролю та планування створюють умови, за яких навіть незначні зовнішні шоки здатні спричинити різке погіршення фінансового стану підприємства [5]. Водночас кризові явища можуть мати й організаційний вимір, проявляючись у

конфліктах між підрозділами, розмиванні відповідальності, зниженні мотивації персоналу та втраті управлінської керованості.

Зовнішні фактори кризових процесів формуються поза межами підприємства і пов'язані з дією макроекономічних, галузевих, інституційних та соціально-політичних умов. На відміну від внутрішніх, вони не підлягають прямому контролю з боку менеджменту, проте можуть бути частково нейтралізовані завдяки стратегічній гнучкості та системі раннього попередження [13]. Саме ігнорування або недооцінка зовнішніх загроз часто призводить до того, що підприємство виявляється неготовим до кризових змін середовища (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Внутрішні та зовнішні фактори кризових процесів на підприємстві**

Примітка. Джерело: узагальнено на основі [2; 3; 5; 9; 12; 13].

Подана схема (рис. 1.1) відображає системну логіку формування кризових процесів на підприємстві як результату взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища. У центрі моделі перебуває підприємство як відкрита соціально-економічна система, що постійно обмінюється ресурсами, інформацією та результатами діяльності з оточенням.

Внутрішні фактори кризових процесів формуються всередині підприємства і безпосередньо пов'язані з якістю управлінських рішень, станом ресурсного потенціалу та організаційною спроможністю до змін. До них належать стратегічні прорахунки, неефективна структура управління, фінансові дисбаланси, технологічна відсталість, низький рівень інноваційної активності, проблеми корпоративної культури та мотивації персоналу. Особливістю цих факторів є те, що вони піддаються прямому управлінському впливу, а отже можуть бути скориговані в межах антикризового управління [2; 3].

Зовнішні фактори кризових процесів формуються поза межами підприємства і відображають умови функціонування галузі та економіки загалом. До них належать макроекономічна нестабільність, циклічні коливання попиту, державна регуляторна політика, податкові та митні зміни, глобальна конкуренція, технологічні зрушення, воєнні ризики та трансформації світових ринків. Ці фактори мають обмежену керованість з боку підприємства, однак можуть бути враховані через стратегічне планування, диверсифікацію діяльності та систему ризик-менеджменту [5; 12; 13].

Схема також ілюструє принципову важливість зони взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме в цій зоні формується кумулятивний ефект кризових процесів, коли внутрішня слабкість підприємства підсилюється зовнішніми шоками або, навпаки, ефективна система управління пом'якшує негативний вплив несприятливого середовища.

Схематичне представлення внутрішніх і зовнішніх факторів кризових процесів дозволяє зробити висновок, що криза на підприємстві рідко має однофакторну природу. У більшості випадків вона виникає внаслідок накопичення внутрішніх дисбалансів, які тривалий час залишаються латентними, та їх активації під впливом зовнішніх шоків. Це особливо характерно для промислових підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від макроекономічної кон'юнктури та галузевих умов.

Водночас схема підкреслює ключову роль менеджменту у трансформації факторів ризику в керовані змінні. Якщо зовнішні фактори не можуть бути усунені, то внутрішні — підлягають коригуванню через удосконалення стратегічного, фінансового та організаційного управління. Саме тому ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на системному аналізі обох груп факторів та їх взаємозв'язку, що створює передумови для переходу від реактивного реагування до превентивної та адаптивної моделі управління.

Особливу роль у формуванні кризових явищ відіграють галузеві особливості функціонування промислових підприємств. Металургійна промисловість, як одна з базових галузей економіки, має низку специфічних характеристик, що підвищують її вразливість до криз. Серед них — висока капіталомісткість виробництва, значна енергоємність, залежність від сировинних ресурсів, циклічність попиту на металопродукцію та орієнтація на зовнішні ринки збуту [14].

Кризи в металургійній галузі часто мають системний характер і виходять за межі окремих підприємств. Коливання світових цін на металопродукцію, зміни торговельних режимів, запровадження протекціоністських заходів і екологічних обмежень створюють додатковий тиск на виробників. За таких умов навіть підприємства з відносно стабільним фінансовим станом можуть опинитися в ситуації різкого зниження доходів і необхідності перегляду стратегій розвитку [15].

Важливим чинником галузевих криз є технологічна інерція. Значна частина металургійних підприємств експлуатує обладнання з високим рівнем фізичного та морального зносу, що обмежує можливості швидкої модернізації та підвищення ефективності. У поєднанні з жорсткими екологічними стандартами це формує додаткові ризики, оскільки потребує значних інвестицій у модернізацію в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів [16].

Макроекономічні чинники відіграють визначальну роль у формуванні кризових процесів на промислових підприємствах, особливо в країнах з перехідною економікою. Інфляційні коливання, девальвація національної валюти, нестабільність фінансових ринків і зміни у фіскальній та монетарній політиці безпосередньо впливають на собівартість продукції, інвестиційні можливості та платоспроможний попит [17]. Для експортоорієнтованих галузей, зокрема металургії, макроекономічна нестабільність посилюється валютними ризиками та залежністю від зовнішньої кон'юнктури.

Окремого наукового осмислення потребує вплив воєнних чинників на кризові процеси в діяльності промислових підприємств. Воєнні дії призводять до руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та трудових ресурсів. За таких умов криза набуває не лише економічного, а й соціального та гуманітарного виміру, оскільки підприємства змушені поєднувати завдання виживання з відповідальністю перед працівниками та місцевими громадами [18].

Глобалізаційні процеси, з одного боку, розширюють можливості для інтеграції підприємств у світові виробничі та збутові ланцюги, а з іншого — посилюють їхню залежність від зовнішніх шоків. Світові фінансові кризи, пандемії, геополітичні конфлікти та трансформації міжнародної торгівлі швидко транслюються на національний рівень, створюючи багаторівневі кризові ефекти [19]. Для металургійних підприємств це означає необхідність постійного балансування між глобальною конкурентоспроможністю та внутрішньою стійкістю.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що кризи на промислових підприємствах є результатом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, посиленої галузевою специфікою та макросередовищем. Їх класифікація за джерелами виникнення, масштабами та глибиною дозволяє сформувати більш точну картину кризових процесів і створює теоретичне підґрунтя для розроблення ефективних антикризових стратегій. Особливої актуальності це набуває для металургійної промисловості, де поєднання

економічних, технологічних і соціальних ризиків формує підвищений рівень кризовості та потребує системного управлінського реагування.

### **1.3 Інструменти, механізми та методи антикризового управління підприємством**

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається не лише своєчасністю управлінських рішень, а й адекватністю інструментів і механізмів, які застосовуються для виявлення, локалізації та подолання кризових явищ. У сучасних умовах антикризове управління перестає бути суто реактивною діяльністю, спрямованою на ліквідацію наслідків кризи, і трансформується в системний управлінський процес, інтегрований у загальну модель менеджменту підприємства. Це зумовлює необхідність комплексного використання діагностичних, фінансових, організаційних і стратегічних інструментів, а також критичного осмислення зарубіжного досвіду з метою його адаптації до національних умов господарювання.

Вихідною ланкою антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства, оскільки саме вона створює інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Діагностика дозволяє не лише зафіксувати факт наявності кризових явищ, а й визначити їх глибину, динаміку та причинно-наслідкові зв'язки. У науковій літературі діагностику кризового стану розглядають як процес комплексної оцінки фінансових, виробничих, організаційних і соціальних параметрів діяльності підприємства з метою виявлення відхилень від нормативних або цільових значень [20].

Традиційно найбільша увага приділяється фінансовій діагностиці, що пояснюється відносною доступністю фінансової звітності та можливістю кількісного вимірювання результатів. Аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності дозволяє виявити ранні симптоми фінансової кризи ще до настання стадії неплатоспроможності [5; 21]. Водночас

обмеження суто фінансового підходу полягає в тому, що він фіксує наслідки, а не першопричини кризових процесів.

Саме тому сучасні підходи до діагностики кризового стану акцентують увагу на необхідності поєднання фінансового аналізу з оцінкою управлінських, організаційних і стратегічних параметрів. Йдеться про аналіз якості стратегічного планування, ефективності організаційної структури, стану корпоративної культури, рівня мотивації персоналу та інноваційної спроможності підприємства [6]. Такий інтегрований підхід дозволяє розглядати кризу як багатовимірне явище, що формується на перетині економічних і соціально-управлінських чинників.

Важливе місце в системі діагностики займають методи прогнозування кризового розвитку, зокрема моделі оцінки ймовірності банкрутства. Хоча ці моделі були розроблені переважно для стабільних ринкових економік, вони залишаються корисним інструментом для ідентифікації тенденцій погіршення фінансового стану підприємства за умови їх адаптації до національної специфіки [22]. У поєднанні з експертними оцінками та сценарним аналізом такі методи формують основу для превентивного антикризового управління.

На основі результатів діагностики формується система інструментів антикризового управління, яка охоплює фінансові, організаційні та стратегічні складові. Фінансові інструменти традиційно посідають центральне місце, оскільки фінансова нестабільність є одним із найбільш небезпечних проявів кризи. До таких інструментів належать реструктуризація заборгованості, оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками, скорочення непродуктивних витрат та залучення додаткових джерел фінансування [3; 5].

Разом з тим сучасні дослідження підкреслюють, що фінансові заходи, відірвані від організаційних і стратегічних змін, мають короткостроковий ефект і не забезпечують стійкого виходу з кризи. Організаційні інструменти антикризового управління спрямовані на відновлення керованості підприємства, підвищення прозорості процесів і чіткості розподілу відповідальності. Йдеться про перегляд організаційної структури, посилення

координації між підрозділами, впровадження проектного підходу та удосконалення системи внутрішніх комунікацій [12].

Особливе значення в антикризовому управлінні має кадровий вимір, оскільки саме персонал є носієм знань, компетенцій і здатності до змін. У кризових умовах зростає роль лідерства, довіри та соціальної відповідальності менеджменту. Підприємства, які ігнорують людський чинник і зводять антикризові заходи до жорсткої економії, часто стикаються з опором змінам, зниженням продуктивності та поглибленням внутрішніх конфліктів [10]. Натомість гуманістично орієнтований підхід передбачає поєднання оптимізації витрат із підтримкою ключових кадрів і збереженням соціального капіталу.

Стратегічні інструменти антикризового управління спрямовані на формування довгострокової стійкості підприємства та запобігання повторенню кризових ситуацій у майбутньому. Вони передбачають переосмислення місії та цілей підприємства, коригування конкурентної стратегії, диверсифікацію діяльності та інвестування в інноваційний розвиток [1; 8]. Саме на стратегічному рівні відбувається перехід від логіки виживання до логіки розвитку, що є ключовою ознакою зрілого антикризового управління (табл. 1.3).

Порівняльний аналіз методів діагностики кризового стану підприємства свідчить, що жоден з них не є універсальним або самодостатнім інструментом антикризового управління. Найбільш поширені фінансово-економічні методи забезпечують об'єктивність і кількісну визначеність, однак здебільшого відображають уже сформовані наслідки кризових процесів, не розкриваючи їх управлінських і стратегічних першопричин [3; 5].

Методи прогнозування банкрутства та аналіз грошових потоків підвищують можливості раннього попередження кризи, проте потребують адаптації до галузевої специфіки та нестабільних макроекономічних умов, характерних для промислових підприємств України [21; 22].

Таблиця 1.3

### Методи діагностики кризового стану підприємства

Метод діагностики	Наукова характеристика методу	Управлінські можливості та обмеження
Фінансово-економічний аналіз [3; 5; 20]	Ґрунтується на оцінці ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства з використанням фінансової звітності.	Дозволяє кількісно виявити симптоми фінансової кризи; обмеженням є фіксація наслідків, а не першопричин кризових процесів.
Коефіцієнтні моделі прогнозування банкрутства [21; 22]	Передбачають використання інтегральних показників (мультифакторних індексів) для оцінки ймовірності банкрутства підприємства на основі фінансових коефіцієнтів.	Ефективні як інструмент раннього попередження; потребують адаптації до галузевої та національної специфіки.
Аналіз грошових потоків [3; 20]	Оцінює здатність підприємства генерувати та ефективно використовувати грошові потоки для забезпечення безперервності діяльності.	Дозволяє виявити приховані ризики неплатоспроможності навіть за формальної прибутковості.
Стратегічна діагностика [1; 8; 12]	Передбачає аналіз відповідності стратегії підприємства умовам зовнішнього середовища, його конкурентним позиціям і ресурсному потенціалу.	Дає змогу ідентифікувати стратегічні джерела кризи; має якісний характер і потребує експертної інтерпретації.
Організаційно-управлінська діагностика [6; 10]	Спрямована на оцінку ефективності організаційної структури, системи прийняття рішень, корпоративної культури та управлінських компетенцій.	Виявляє управлінські дисфункції, що провокують кризу; складна для формалізації та кількісної оцінки.
SWOT-аналіз у кризовому контексті [8; 13]	Використовується для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з зовнішніми загрозами та можливостями.	Дає цілісне бачення кризової ситуації; результати залежать від якості експертних оцінок.
Сценарний аналіз [13; 17]	Полягає у формуванні альтернативних сценаріїв розвитку подій залежно від зміни ключових факторів середовища.	Підвищує готовність до кризових шоків; не дає точних прогнозів, а лише можливі траєкторії розвитку.
Експертні методи оцінювання [6; 23]	Базуються на узагальненні думок фахівців щодо стану підприємства, перспектив розвитку та ризиків.	Дозволяють врахувати нефінансові та неформалізовані фактори; суб'єктивність оцінок є основним обмеженням.

Примітка. Джерело: [1-9]

У свою чергу, стратегічна та організаційно-управлінська діагностика дозволяють ідентифікувати глибинні джерела криз, пов'язані з помилками

стратегічного вибору, управлінською інерцією та дисфункціями організаційної структури [6; 12].

Особливу цінність у сучасних умовах мають інтегровані підходи, що поєднують кількісні та якісні методи аналізу, а також сценарні та експертні оцінки. Саме така комбінація дозволяє сформувати багатовимірну картину кризового стану підприємства, що є необхідною передумовою для вибору адекватних фінансових, організаційних і стратегічних інструментів антикризового управління. Таким чином, діагностика кризового стану має розглядатися не як одноразова процедура, а як безперервний управлінський процес, інтегрований у систему стратегічного менеджменту підприємства.

Зарубіжний досвід антикризового управління демонструє еволюцію від фрагментарних заходів до комплексних систем управління стійкістю підприємств. У країнах з розвинутою ринковою економікою антикризове управління тісно пов'язане з корпоративним управлінням, ризик-менеджментом та стратегічним контролінгом. Особлива увага приділяється ранньому виявленню ризиків, прозорості фінансової інформації та відповідальності менеджменту перед стейкхолдерами [23].

Цікавим є досвід промислово розвинених країн у сфері реструктуризації великих виробничих підприємств, зокрема металургійних. Він ґрунтується на поєднанні державної підтримки, ринкових механізмів і корпоративної відповідальності, що дозволяє пом'якшувати соціальні наслідки криз і водночас стимулювати технологічну модернізацію [16; 24]. У таких моделях антикризове управління виходить за межі окремого підприємства і набуває рис галузевої та регіональної політики.

Адаптація зарубіжного досвіду до умов України потребує врахування специфіки національної економіки, інституційного середовища та воєнних викликів. Механічне перенесення моделей, ефективних у стабільних економіках, без урахування обмеженого доступу до фінансових ресурсів, нестабільності ринків і високих безпекових ризиків може призвести до зворотного ефекту [18]. Тому особливого значення набуває селективна

адаптація інструментів, орієнтована на підвищення гнучкості, внутрішньої стійкості та здатності підприємств до самовідновлення.

У підсумку слід зазначити, що інструменти, механізми та методи антикризового управління утворюють взаємопов'язану систему, ефективність якої визначається рівнем інтеграції діагностики, фінансових, організаційних і стратегічних рішень. Антикризове управління не може бути зведене до набору стандартних заходів, оскільки кожна криза має унікальну конфігурацію причин і наслідків. Саме тому ключовим завданням менеджменту є формування адаптивної управлінської моделі, здатної поєднувати економічну доцільність із соціальною відповідальністю та стратегічним баченням розвитку підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було сформовано цілісне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження антикризового управління підприємством, що дозволяє розглядати кризу не як виняткову або суто негативну подію, а як об'єктивний і закономірний етап розвитку соціально-економічних систем. Проведений аналіз наукових підходів, категоріального апарату та інструментарію антикризового управління засвідчив, що в сучасних умовах нестабільності, глобальних трансформацій і воєнних викликів класичні управлінські моделі потребують суттєвого переосмислення й адаптації.

У підрозділі 1.1 було встановлено, що поняття «криза» в діяльності підприємства має багатовимірний характер і не обмежується виключно фінансовими труднощами. Криза постає як стан порушення рівноваги між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища, що проявляється у зниженні результативності, втраті керованості та підвищенні ризиків подальшого розвитку. Водночас сучасні наукові підходи дедалі частіше акцентують увагу на трансформаційному потенціалі

кризових явищ, розглядаючи їх як імпульс до оновлення, реструктуризації та стратегічного перезавантаження підприємства.

Антикризове управління, у свою чергу, було охарактеризовано як інтегрований компонент загальної системи менеджменту, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та стратегічні інструменти. Його еволюція від вузько фінансово-правового підходу до комплексної управлінської концепції свідчить про зростання ролі адаптивності, гнучкості та довгострокової стійкості підприємств. Особливо важливим є висновок про те, що антикризове управління не може бути ефективним у разі його ізоляції від стратегічного бачення розвитку та людського виміру управління.

У підрозділі 1.2 було систематизовано класифікаційні підходи до криз та проаналізовано фактори їх виникнення на промислових підприємствах. Доведено, що кризові процеси, як правило, формуються внаслідок взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, де внутрішні управлінські дисбаланси часто залишаються латентними до моменту їх активації зовнішніми шоками. Такий підхід дозволяє відійти від спрощеного трактування криз як результату виключно несприятливої кон'юнктури або помилок менеджменту та перейти до системного розуміння природи кризових явищ.

Особливу увагу було приділено галузевій специфіці криз у металургійній промисловості, яка характеризується високою капіталомісткістю, енергоємністю, залежністю від світових ринків і чутливістю до макроекономічних та геополітичних змін. Установлено, що для металургійних підприємств криза часто має системний характер і виходить за межі окремої організації, набуваючи рис галузевої або навіть національної проблеми. Це обумовлює необхідність поєднання корпоративних антикризових заходів із державними та регіональними інструментами підтримки.

Аналіз впливу макроекономічних, воєнних і глобалізаційних чинників дозволив зробити висновок про багаторівневу природу сучасних криз. Макроекономічна нестабільність, валютні та інфляційні коливання,

порушення логістичних ланцюгів і трансформація світових ринків створюють умови, за яких навіть ефективно керовані підприємства опиняються в зоні підвищеного ризику. Воєнні чинники, у свою чергу, надають кризі соціально-гуманітарного виміру, змінюючи пріоритети управління та посилюючи відповідальність бізнесу перед персоналом і суспільством.

У підрозділі 1.3 було розглянуто інструменти, механізми та методи антикризового управління підприємством, що дозволило обґрунтувати необхідність комплексного й поетапного підходу до подолання кризових явищ. Встановлено, що діагностика кризового стану є базовим елементом антикризового управління, оскільки саме вона забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. При цьому ефективна діагностика має поєднувати фінансово-економічний аналіз із стратегічною та організаційною оцінкою, що дозволяє виявити не лише симптоми, а й глибинні причини кризи.

Дослідження фінансових, організаційних і стратегічних інструментів антикризового управління дало змогу зробити висновок про обмеженість суто фінансових заходів у разі їх застосування без структурних і управлінських змін. Фінансова стабілізація є необхідною, але недостатньою умовою виходу з кризи. Стійкий антикризовий ефект досягається лише за умови синхронізації фінансових рішень з організаційною перебудовою, підвищенням якості управління та стратегічним переосмисленням напрямів розвитку підприємства.

Особливе значення у сучасних моделях антикризового управління надається людському чиннику. Збереження ключових компетенцій, підтримка мотивації персоналу, розвиток лідерства та корпоративної солідарності розглядаються як критично важливі умови подолання кризових ситуацій. Такий гуманістичний підхід дозволяє не лише мінімізувати соціальні втрати, а й підвищити адаптивний потенціал підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз зарубіжного досвіду антикризового управління показав, що найбільш ефективними є моделі, орієнтовані на превентивність, прозорість і відповідальність менеджменту. Водночас механічне перенесення цих моделей у вітчизняну практику є недоцільним без урахування національної специфіки, інституційних обмежень і воєнних ризиків. Це зумовлює необхідність адаптації інструментів антикризового управління з акцентом на підвищення гнучкості, внутрішньої стійкості та здатності підприємств до самовідновлення.

Узагальнюючи результати першого розділу, слід зазначити, що антикризове управління в сучасних умовах постає як складна, багаторівнева система управлінських впливів, яка виходить за межі традиційного реагування на кризу. Воно охоплює діагностику, фінансову стабілізацію, організаційну трансформацію та стратегічний розвиток, поєднуючи економічну доцільність із соціальною відповідальністю. Саме таке розуміння антикризового управління створює наукове підґрунтя для подальшого аналізу практики його реалізації на промислових підприємствах.

Отримані в розділі теоретичні висновки є концептуальною основою для проведення аналітичного дослідження системи антикризового управління конкретного підприємства, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що буде здійснено в другому розділі магістерської роботи. Вони дозволяють не лише оцінити наявні управлінські практики, а й обґрунтувати напрями їх удосконалення з урахуванням галузевої специфіки, макроекономічних умов і сучасних викликів розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є інтегрованим гірничо-металургійним підприємством, що поєднує видобуток і збагачення залізорудної сировини, коксохімічне виробництво, доменне та сталеплавильне виробництво, прокатні потужності, а також розвинені допоміжні та сервісні підрозділи. Така вертикальна інтеграція формує відносно стійку виробничо-ресурсну базу (сировина, напівфабрикати, енергоносії, ремонтні й логістичні функції), що у класичних умовах підвищує керованість витрат і знижує залежність від зовнішніх постачальників. Водночас у 2022–2024 рр. саме висока капіталомісткість, енергоємність і логістична «чутливість» металургії стали ключовими джерелами ризику та фактором ускладнення операційної стабільності підприємства, оскільки повномасштабна війна змінила правила функціонування ринків, маршрутів постачання та збуту, доступності енергетичної інфраструктури й фінансових ресурсів.

З позицій менеджменту, ПАТ «АМКР» доцільно розглядати як системоутворювальний актив регіональної промислової екосистеми: підприємство не лише створює значну частку промислового продукту й експортної виручки, а й забезпечує зайнятість, формує попит на послуги суміжних галузей (транспорт, ремонт, інжиніринг, енергетика), підтримує громади та соціальну інфраструктуру. Компанія публічно позиціонується як найбільша гірничо-металургійна компанія України, що підкреслює її роль у національній металургійній системі та на ринку праці [26]. В умовах воєнної економіки ця роль набуває додаткового змісту: збереження виробництва та поступове нарощування завантаження потужностей перетворюються на

управлінське завдання не лише корпоративного рівня, а й макроекономічної стійкості.

Організаційно ПАТ «АМКР» функціонує як складний виробничий комплекс із багаторівневою структурою управління, де ядро становлять виробничі дивізіони (гірничий, коксохімічний, металургійний/сталеплавильний, прокатний), а навколо них – інфраструктурні підсистеми (енергетика, ремонт, логістика, охорона праці й промислова безпека, екологічний менеджмент, фінансово-економічні служби, комплаєнс тощо). За «нормальних» умов така архітектура дозволяє вибудовувати процесне управління та реалізовувати довгі інвестиційні програми модернізації. Проте у 2022–2024 рр. організаційна конфігурація була змушена адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища: перебоїв енергопостачання, ризиків безпеки, обмежень логістики й волатильності цін на сталь та сировину.

Економічний профіль підприємства визначається високою залежністю фінансового результату від трьох «вузлів»: (1) ціни реалізації металопродукції на зовнішніх ринках; (2) вартості енергоресурсів і логістики; (3) рівня завантаження потужностей, який у металургії критично впливає на питомі витрати. Компанія у комунікаціях щодо виробничих результатів 2024 року прямо вказувала, що не змогла вийти «в нуль» через дефіцит електропостачання, високу ціну електроенергії (включно з необхідністю імпорту її частини), дорогу логістику та несприятливу цінову кон'юнктуру на ринках металопродукції [26]. Отже, управлінський контур підприємства у досліджуваній період був зосереджений не лише на класичних цілях ефективності, а й на забезпеченні операційної безперервності та виживанні.

Важливою ознакою ПАТ «АМКР» є поєднання виробничих і соціальних функцій: навіть у складних умовах компанія продовжувала підтримувати громади й здійснювати благодійні проєкти. Зокрема, у 2024 році підприємство повідомляло про спрямування понад 60 млн грн на підтримку громад та допомогу постраждалим від війни, підкреслюючи при цьому необхідність

внутрішньої оптимізації витрат у фінансово складній ситуації [27]. Для магістерського дослідження з антикризового управління ця обставина принципова: в кризі мета управління не зводиться до фінансових показників, а включає утримання соціально відповідальної позиції, що впливає на кадрову стабільність, репутацію та довіру стейкхолдерів.

Фінансові результати ПАТ «АМКР» у 2022–2024 рр. відображають типову для воєнної економіки траєкторію: шоковий провал 2022 року, адаптаційний період 2023 року та ознаки відновлення обсягів у 2024 році за одночасного збереження збитковості. У 2022 році підприємство завершило рік зі значним чистим збитком: у публічних оглядах зазначалося про чистий збиток близько 48,34 млрд грн та падіння доходу до 43,82 млрд грн (–59,9% р/р) [21]. Додатковим чинником погіршення результату стали значні втрати від зменшення корисності необоротних активів: повідомлялося про визнання 36 млрд грн збитків від імпейрменту у зв'язку з негативними змінами економічного середовища, спричиненими військовою агресією, а також про завантаження виробничих потужностей у 2022 році на рівні не вище 20–25% [22]. Такий набір факторів формує класичний «кризовий профіль» важкої промисловості: низьке завантаження → зростання питомих витрат → погіршення маржинальності; плюс додаткові облікові втрати від переоцінки/імпейрменту активів та валютно-інфляційні ризики (табл. 2.1).

У 2023 році, попри відсутність повноцінного повернення до довоєнної моделі, простежується певна стабілізація: з одного боку – збереження збитковості, з іншого – «звуження» масштабу негативного результату порівняно з 2022 роком. За даними публікацій, у 2024 році чистий збиток компанії становив 8,842 млрд грн, що на 25,5% менше, ніж у 2023 році (11,876 млрд грн) [23]. Наведене співвідношення важливе для висновку про ефект антикризової адаптації: навіть без виходу на прибутковість підприємство демонструє тенденцію до контролю збитковості, що за умов високої невизначеності може інтерпретуватися як результат управлінських рішень з

оптимізації витрат, перебудови логістики, часткового відновлення ринків збуту та виробничої дисципліни.

Таблиця 2.1

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

Показники	Од. виміру	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Абсолютне відхилення, (+,-)	
					2023 р. від 2022р.	2024 р. від 2023р.
1	2	3	4	5	6	7
Усього активів	тис. грн.	52682761	47031718	51725655	-5651043	4693937
Основні засоби	тис. грн.	18996729	18468194	19904180	-528535	1435986
Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн.	0	0	0	0	0
Запаси	тис. грн.	14021719	10842192	14687451	-3179527	3845259
Сумарна дебіторська заборгованість	тис. грн.	7486969	6071880	5024433	-1415089	-1047447
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	954053	523938	488391	-430115	-35547
Нерозподілений прибуток	тис. грн.	-3283553	-15094583	-23943546	-11811030	-8848963
Власний капітал	тис. грн.	28212939	16016794	7396436	-12196145	-8620358
Статутний капітал	тис. грн.	3859533	3859533	3859533	0	0
Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	6046354	6398562	7397777	352208	999215
Поточні зобов'язання	тис. грн.	18423468	24616362	36931442	6192894	12315080
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-49009104	-11811030	-8841812	37198074	2969218
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	43818410	41848635	64599685	-1969775	22751050
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	55829721	50635909	68780274	-5193812	18144365
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	1,27	1,21	1,06	-0,06	-0,15
Сума операційних витрат	тис. грн.	59796924	49999590	74030856	-9797334	24031266
Чисельність працюючих	чол.	17221	15065	13273	-2156	-1792
Продуктивність праці	грн./чол.	2544	2778	4867	233	2089
Фонд оплати праці	тис. грн.	4445356	3587839	4751254	-857517	1163415
Середньомісячна заробітна плата	грн.	21511	19846	29830	-1665	9984
Рентабельність товарної продукції	%	-87,78	-23,33	-12,86	64,46	10,47

Примітка. Джерело: [31-33]

У 2024 році, за публічними повідомленнями, суттєво зросла виручка: чистий дохід від реалізації у 2024 році – 64,591 млрд грн проти 41,849 млрд грн у 2023 році (зростання на 54,3%) [24]. Така динаміка узгоджується з відновленням виробничих обсягів, однак вона не гарантує прибутковості в умовах високої енергоємності та дорогих логістичних маршрутів. Фактично 2024 рік демонструє ситуацію «обсяг повернувся швидше, ніж маржа»: підприємство змогло наростити випуск, але структурні витрати та зовнішні ціни не забезпечили переходу в позитивний фінансовий результат, що прямо визнавалося компанією серед причин неможливості беззбиткової роботи [26].

Паралельно з фінансами показовою є виробнича динаміка як первинний індикатор операційної адаптації. У 2024 році ПАТ «АМКР» суттєво збільшило випуск: сталь – 1,651 млн т (+69,9% до 2023 р.), прокат – 1,535 млн т (+72,1%), чавун – 2,168 млн т (+42,7%) [25]. Зросли також обсяги видобутку руди (19,189 млн т) та виробництва концентрату (7,821 млн т), що сигналізує про поступове відновлення роботи гірничого дивізіону та підсилення сировинної бази для металургійної частини [25]. Дані незалежних інформаційних джерел підтверджують стрибок виробництва сталі у 2024 році до приблизно 1,65 млн т та підкреслюють, що це все ще істотно нижче довоєнних можливостей підприємства [28]. У менеджерському сенсі це означає, що головним результатом 2024 року стала не «нормалізація», а перехід у режим більш високої завантаженості та відновлення ланцюгів створення вартості (руда–кокс–чавун–сталь–прокат), хоча й на тлі обмежень.

Якщо співвіднести виробництво підприємства з національною динамікою, місце ПАТ «АМКР» у галузі стає ще більш виразним. Українські металургійні підприємства у 2024 році виробили 7,58 млн т сталі (проти 6,23 млн т у 2023 році) [29]. За умови випуску сталі ПАТ «АМКР» на рівні 1,651 млн т у 2024 році [25], частка підприємства в загальноукраїнському виробництві може оцінюватися приблизно на рівні 21–22% (розрахунок за співвідношенням 1,651/7,58). Це підтверджує статус компанії як одного з ключових «якорів» галузі в період відновлення. Для антикризового управління

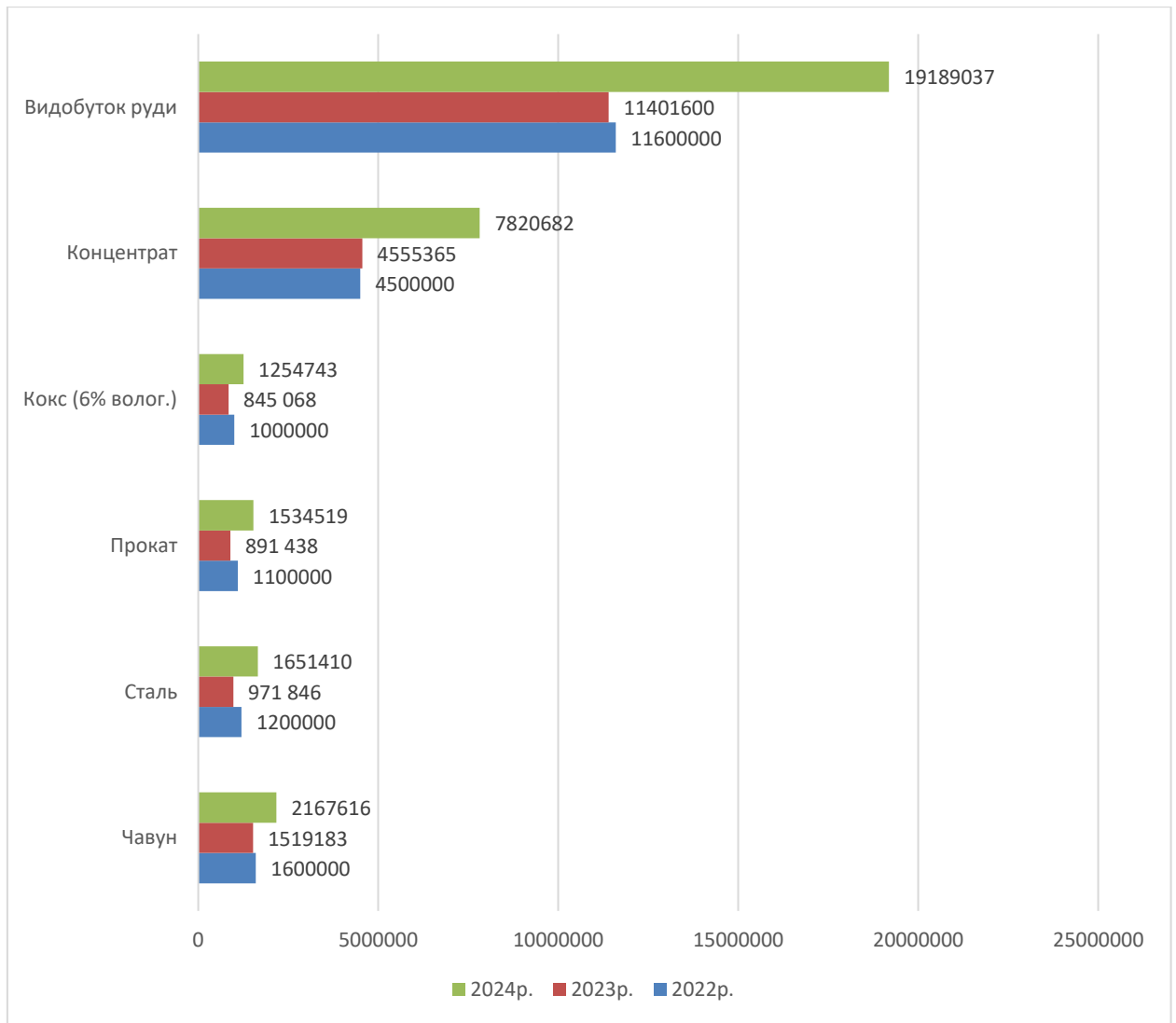
такий масштаб означає підвищений рівень відповідальності: рішення підприємства щодо режимів роботи, інвестиційної паузи або модернізації впливають не лише на його фінансовий стан, а й на ринкові очікування, ланцюги постачання та зайнятість.

Окремо варто врахувати макро-логістичні умови. Міжнародні огляди підкреслювали, що зростання випуску у 2024 році підтримували як внутрішній/зовнішній попит, так і відновлення експортних можливостей через морські порти (розблокування окремих маршрутів), що критично для металургії як експортно орієнтованої галузі [28]. У цьому контексті фінансові результати підприємства слід інтерпретувати через призму «вартісного тиску» війни: навіть при зростанні обсягів, дорожча енергія, ризики безпеки та довші логістичні плечі з'їдають потенційну маржу, зміщуючи акцент антикризового управління в бік жорсткого контролю витрат, енергоефективності, гнучкого планування виробничих програм та хеджування ризиків.

2023 рік виявився складним для «АрселорМіттал Кривий Ріг» – вироблено 1 млн т сталі, 1,5 млн т чавуну та 0,9 млн т товарного прокату. Підприємство відрахувало до бюджетів усіх рівнів України 4,1 млрд грн податків і зборів. Також працівники отримали винагороду в розмірі 50% середньомісячної заробітної плати за результатами року (рис. 2.1).

У середині 2024 року підприємству вдалося тимчасово досягти 50% потужностей у металургійному виробництві. Гірничий департамент працював на 70-75% довоєнного рівня. Таким чином виробництво чавуну за минулий рік зросло на 42,7% у порівнянні з 2023 роком – до 2,17 млн т, а сталі – на 69,9% р./р., до 1,65 млн т. Випуск металопродукату становив 1,53 млн т, що на 72,1% більше р./р.

Виробництво коксу (6% волог.) на «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2024 року збільшилось на 48,5% порівняно з 2023-м – до 1,25 млн т. Видобуток залізної руди збільшився на 68,3% р./р. – до 19,19 млн т, а випуск концентрату – на 71,7% р./р., до 7,82 млн т.



**Рис. 2.1 - Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр., т**

Примітка. Джерело: [31-33]

Українська металургія у 2022–2024 рр. переживала структурний шок: втрата частини потужностей, порушення логістики, дефіцит коксівного вугілля/сировини в окремі періоди, висока енергетична нестабільність. Попри це, 2024 рік став роком відновлювального зростання: виробництво сталі в Україні зросло на 21,6% – до 7,58 млн т [29]. У такій конфігурації ПАТ «АМКР» виступає одним з найважливіших центрів відновлення промислового випуску, оскільки має повний виробничий цикл і власну сировинну базу, а також підтверджений приріст ключових видів продукції у 2024 році [25].

Позиціонування компанії як найбільшої гірничо-металургійної в Україні [26] означає, що її антикризова стратегія фактично стає частиною галузевої антикризової логіки. У 2022 році підприємство працювало з мінімальним завантаженням (20–25%), що є типовою реакцією важкої промисловості на різке падіння попиту й логістичних можливостей [22]. У 2023 році переважала стратегія «утримання керованості» та адаптації до нових ланцюгів постачання/експорту, а у 2024 році – стратегія «обережного нарощування» обсягів, що підтверджують дані щодо приросту випуску сталі, прокату, чавуну, руди та концентрату [25]. Водночас підприємство прямо наголошувало на обмеженнях, які не дозволили перейти до беззбитковості: електроенергія, логістика, ціни ринку [26]. Це формує практичний висновок для магістерської роботи: у металургії антикризове управління не може обмежуватися короткостроковими «скороченнями»; воно потребує системних рішень – енергетичної стійкості, логістичної диверсифікації, портфеля продуктів і ринків, а також інвестицій у технологічну надійність та екологічну модернізацію, які знижують витратний тиск у середньостроковому періоді.

Узагальнюючи, ПАТ «АМКР» у 2022–2024 рр. пройшло траєкторію від шокового падіння та глибоких збитків 2022 року (падіння доходу, великий чистий збиток, імпейрмент активів, низьке завантаження) [21; 22] до етапу поступової стабілізації у 2023 році й відновлювального нарощування обсягів у 2024 році при збереженні збитковості, але зі скороченням чистого збитку порівняно з 2023 роком і зростанням виручки [23; 24]. Для подальших розділів дослідження це створює емпіричну основу: підприємство є репрезентативним кейсом антикризового управління в умовах воєнних, макроекономічних та глобалізаційних шоків, де успіх вимірюється не лише прибутком «тут і зараз», а здатністю відновлювати операційну спроможність, зберігати виробничий потенціал і людський капітал, підтримувати стейкхолдерів та формувати заділ для післявоєнної модернізації.

## 2.2 Оцінка фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із ключових підприємств вітчизняної металургії, фінансовий стан якого у 2022–2024 роках формувався під впливом безпрецедентних за масштабом та інтенсивністю зовнішніх шоків. Повномасштабна війна, різка трансформація логістичних маршрутів, енергетична нестабільність і висока волатильність світових ринків стали створили умови, за яких традиційні індикатори фінансової стійкості потребують комплексного, контекстуалізованого тлумачення. Саме тому оцінка фінансового стану підприємства в досліджуваному періоді має ґрунтуватися не лише на формальних коефіцієнтах, а й на аналізі динаміки, причин змін і управлінських рішень, що визначали здатність компанії зберігати операційну безперервність і потенціал відновлення.

Фінансовий стан підприємства у науковій традиції розглядається як інтегральна характеристика, що відображає забезпеченість ресурсами, здатність своєчасно виконувати зобов'язання, ефективність використання капіталу та спроможність генерувати фінансові результати в коротко- і довгостроковій перспективі. Для капіталомістких галузей, до яких належить металургія, особливе значення мають показники структури активів і пасивів, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, адже навіть незначні зрушення у зовнішньому середовищі можуть суттєво змінювати фінансову рівновагу підприємства [20] (табл. 2.2).

Наведені в таблиці показники ділової активності свідчать про суттєві позитивні зрушення в операційній ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2022–2024 років, що відображає результативність адаптаційних та антикризових управлінських рішень у складних умовах воєнної та макроекономічної нестабільності. Загальна динаміка більшості коефіцієнтів характеризується прискоренням оборотності активів і скороченням тривалості ключових циклів, що є важливим індикатором підвищення керованості фінансово-господарських процесів.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
за 2022 - 2024 рр.**

Показник	2 022р.	2023р.	2024р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+, -)		Відносне, (%)	
				2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,48	1,93	2,64	0,45	0,71	130,72	136,94
Період оборотності оборотного капіталу	244,04	186,69	136,33	-57,35	-50,36	76,50	73,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,08	4,43	7,71	1,35	3,29	143,86	174,25
Період оборотності дебіторської заборгованості	117,02	81,34	46,68	-35,68	-34,66	69,51	57,39
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,38	1,70	1,75	-0,68	0,05	71,48	102,89
Період оборотності кредиторської заборгованості	151,36	211,76	205,81	60,40	-5,95	139,90	97,19
Коефіцієнт оборотності запасів	3,98	4,67	4,68	0,69	0,01	117,29	100,27
Період оборотності запасів	90,41	77,08	76,87	-13,33	-0,21	85,26	99,73
Тривалість операційного циклу	207,44	158,43	123,56	-49,01	-34,87	76,37	77,99
Тривалість фінансового циклу	56,08	-53,33	-82,25	-109,41	-28,92	-95,11	154,23

Примітка. Джерело: [31-33]

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів з 1,48 у 2022 році до 2,64 у 2024 році свідчить про значне підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні активи, у 2024 році забезпечувала суттєво більший обсяг реалізації порівняно з попередніми роками. Відповідно, скорочення періоду оборотності оборотного капіталу з 244,04 днів у 2022 році до 136,33 днів у 2024 році відображає прискорення кругообігу ресурсів і зниження потреби підприємства у додатковому фінансуванні поточної діяльності

Показники, що характеризують управління дебіторською заборгованістю, демонструють особливо виразну позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 3,08 до 7,71, а період її погашення скоротився більш ніж удвічі — зі 117,02 до 46,68 днів. Така тенденція свідчить про посилення платіжної дисципліни контрагентів, перегляд умов розрахунків та підвищення ефективності кредитної політики підприємства. В умовах дефіциту ліквідних ресурсів у воєнний період це має принципове значення для підтримання поточної платоспроможності.

Водночас аналіз кредиторської заборгованості вказує на певну неоднозначність динаміки. Зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році порівняно з 2022 роком та зростання періоду її оборотності до понад 200 днів свідчать про використання підприємством кредиторської заборгованості як джерела короткострокового фінансування. У 2024 році ситуація частково стабілізувалася, що може розглядатися як прагнення менеджменту збалансувати інтереси ліквідності та ділової репутації, не допускаючи критичного накопичення прострочених зобов'язань.

Оборотність запасів упродовж досліджуваного періоду зросла, а тривалість їх зберігання скоротилася з 90,41 до 76,87 днів. Це свідчить про раціоналізацію політики управління запасами, оптимізацію виробничих програм та зменшення ризиків надлишкового нагромадження матеріальних ресурсів. Для металургійного підприємства з високою капіталомісткістю та значними складськими витратами така тенденція є позитивною з точки зору зниження операційних витрат і вивільнення оборотного капіталу.

Комплексним індикатором ділової активності є тривалість операційного та фінансового циклів. Скорочення операційного циклу з 207,44 днів у 2022 році до 123,56 днів у 2024 році підтверджує загальне прискорення процесів виробництва, реалізації та інкасації коштів. Особливо показовим є формування від'ємного фінансового циклу у 2023–2024 роках, що означає, що підприємство отримує кошти від покупців швидше, ніж здійснює розрахунки з постачальниками. З позицій антикризового управління це є важливою

ознакою зміцнення ліквідності та підвищення фінансової маневреності в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування.

Узагальнюючи, результати аналізу ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки свідчать про поступовий перехід підприємства від кризового режиму до фази операційної стабілізації. Попри збереження загальної фінансової напруженості та збитковості, прискорення оборотності активів, скорочення операційного циклу та формування від’ємного фінансового циклу створюють передумови для покращення фінансового стану в середньостроковій перспективі. Отримані висновки підтверджують доцільність подальшого розвитку інструментів антикризового управління, орієнтованих на підвищення ефективності використання оборотного капіталу та підтримання стійкої платіжної дисципліни.

У 2022 році фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав різкого погіршення, що було зумовлено поєднанням факторів виробничого, ринкового та облікового характеру. Значне скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції через порушення логістики та зниження попиту призвело до падіння чистого доходу, що, у свою чергу, негативно позначилося на показниках ліквідності та платоспроможності. Висока частка постійних витрат у структурі собівартості, характерна для металургійних підприємств, посилила ефект операційного важеля, що спричинило стрімке зростання збитків за умов недовантаження потужностей [14] (табл. 2.3).

Особливої уваги потребує вплив зменшення корисності необоротних активів, зафіксований у фінансовій звітності за 2022 рік. Визнання значних збитків від імпейрменту суттєво погіршило показники рентабельності та власного капіталу, проте водночас відобразило реалістичну оцінку майбутніх економічних вигід у зміненому середовищі. З позицій фінансового аналізу це означає, що формальні коефіцієнти рентабельності та фінансової стійкості у 2022 році містять значну частку разових коригувань і не можуть бути інтерпретовані без урахування їх надзвичайного характеру [5].

Таблиця 2.3

**Аналіз ліквідності балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр.**

<b>Активи</b>	<b>2 022р.</b>	<b>2 023р.</b>	<b>2 024р.</b>
Найбільш ліквідні активи (А1)	1 908 106	1 047 876	976 782
Активи, які швидко реалізуються (А2)	28 423 679	20 681 256	23 421 335
Активи, які повільно реалізуються (А3)	28 043 438	21 684 384	29 374 902
Активи, які важко реалізуються (А4)	22 979 342	25 330 277	27 262 639
Баланс	81 354 565	68 743 793	81 035 658
<b>Пасиви</b>	<b>2 022р.</b>	<b>2 023р.</b>	<b>2 024р.</b>
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	18 362 780	20 475 758	34 259 580
Короткострокові пасиви (П2)	2 536 382	6 412 711	6 024 753
Довгострокові зобов'язання (П3)	8 522 048	8 670 669	10 750 668
Постійні пасиви (П4)	28 212 939	16 016 794	7 396 436
Баланс	57 634 149	51 575 932	58 431 437
<b>Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів</b>	<b>2 022р.</b>	<b>2 023р.</b>	<b>2 024р.</b>
А1-П1	-16454674	-19427882	-33282798
А2-П2	25887297	14268545	17396582
А3-П3	19521390	13013715	18624234
А4-П4	-5233597	9313483	19866203

Примітка. Джерело: [31-33]

Аналіз структури активів підприємства у 2022 році свідчить про домінування необоротних активів, що є типовим для вертикально інтегрованих металургійних компаній. Висока частка основних засобів і довгострокових активів зумовлює обмежену гнучкість у короткостроковому періоді та підвищує залежність ліквідності від стабільності операційних грошових потоків. В умовах війни та логістичних обмежень це призвело до напруження в управлінні оборотним капіталом і необхідності перегляду політики запасів і дебіторської заборгованості (табл. 2.4).

Показники ліквідності у 2022 році відображали складну ситуацію з короткостроковою платоспроможністю. Зниження обсягів реалізації та уповільнення надходження грошових коштів створювали додатковий тиск на виконання поточних зобов'язань. Водночас підприємство зберігало доступ до внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування в межах групи, що частково пом'якшувало ризики ліквідності. З позицій антикризового управління це

свідчить про важливість корпоративної підтримки та диверсифікації фінансових каналів у період системних шоків [23] (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр.**

Статті активу	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+, -)		Відносне, (%)	
				2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.
Необоротні активи	22979342	25330277	27262639	2350935	1932362	110	108
в т.ч. основні засоби	18996729	18468194	19904180	-528535	1435986	97	108
інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0	0
Оборотні активи	29703419	21701441	24463016	-8001978	2761575	73	113
в т.ч. запаси	14021719	10842192	14687451	-3179527	3845259	77	135
готова продукція	711622	1353149	1650533	641527	297384	190	122
НЗВ	6893670	3700672	5671178	-3192998	1970506	54	153
дебітоська заборгованість	7486969	6071880	5024433	-1415089	-1047447	81	83
грошові кошти	954053	523938	488391	-430115	-35547	55	93
Всього майна	52682761	47031718	51725655	-5651043	4693937	89	110

Примітка. Джерело: [31-33]

Таблиця 2.5

**Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр.**

Показник	2022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+, -)		Відносне, (%)	
				2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,04	0,02	-0,05	-0,01	42,68	62,22
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,45	0,81	0,61	-0,64	-0,20	55,68	74,95
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,65	0,96	0,76	-0,69	-0,19	57,96	79,72

Примітка. Джерело: [31-33]

У 2023 році фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризувався поступовою стабілізацією. Хоча підприємство залишалося збитковим, масштаби негативного фінансового результату зменшилися порівняно з 2022 роком, що відображає ефект адаптаційних управлінських

рішень. Зростання завантаження виробничих потужностей, оптимізація витрат і часткове відновлення експортних поставок позитивно вплинули на грошові потоки та операційну маржу. У контексті фінансового аналізу це проявилось у покращенні показників ліквідності та зменшенні темпів зниження власного капіталу.

Структура пасивів у 2023 році засвідчила прагнення підприємства до збереження фінансової рівноваги шляхом контролю за борговим навантаженням. Для металургійних компаній надмірне зростання позикового капіталу в кризовий період може створювати довгострокові ризики платоспроможності, тому стримана боргова політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може розглядатися як елемент консервативної антикризової стратегії. Водночас це обмежувало можливості швидкого інвестиційного відновлення та модернізації виробництва [16].

Показники фінансової стійкості у 2023 році залишалися напруженими, проте динаміка була менш негативною, ніж у попередньому році. Співвідношення власного і позикового капіталу стабілізувалося, що свідчить про зниження інтенсивності кризових процесів. З точки зору фінансової науки, такий стан можна охарактеризувати як фазу «утримання рівноваги», коли основним завданням менеджменту є запобігання подальшій деградації фінансових параметрів і підготовка до відновлювального зростання [21].

2024 рік став переломним у контексті оцінки фінансового стану підприємства. З одного боку, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало істотне зростання чистого доходу від реалізації, що було зумовлено збільшенням обсягів виробництва сталі, прокату та чавуну. З іншого боку, підприємство залишалося збитковим, хоча рівень збитковості зменшився порівняно з 2023 роком. Така конфігурація фінансових результатів свідчить про асинхронність відновлення: операційна активність відновлюється швидше, ніж фінансова результативність.

З позицій аналізу ліквідності 2024 рік характеризується відносним покращенням грошових потоків від операційної діяльності, що пов'язано зі

зростанням виручки. Проте високі витрати на енергоносії, логістику та забезпечення безпеки виробничих процесів зумовлювали значний відтік коштів, стримуючи формування позитивного чистого грошового потоку. У таких умовах фінансова стійкість підприємства значною мірою залежала від ефективності внутрішнього фінансового контролю та здатності менеджменту оперативно коригувати виробничі програми [26].

Аналіз рентабельності у 2022–2024 роках дозволяє зробити принциповий висновок про структурний характер фінансових проблем підприємства. Від’ємна рентабельність товарної продукції протягом усього періоду свідчить про те, що відновлення обсягів саме по собі не гарантує виходу на прибутковість. Для металургійної галузі, де собівартість істотно залежить від цін на енергоносії та логістичних витрат, ключовим чинником стає не лише нарощування випуску, а й підвищення енергоефективності, оптимізація продуктової структури та доступ до конкурентних ринків збуту [14] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз коефіцієнтів рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр.**

Показники, %	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+, -)		Відносне, (%)	
				2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.
Рентабельність сукупного капіталу	97,49	24,92	17,06	-72,57	-7,86	25,56	68,46
Рентабельність власного капіталу	173,71	73,74	119,54	-99,97	45,80	42,45	162,11
Валова рентабельність продаж	-27,41	-9,99	-13,60	17,42	-3,61	36,44	136,17
Операційна рентабельність продаж	-32,09	-24,52	-10,93	7,57	13,59	76,42	44,57
Чиста рентабельність продаж	111,85	28,22	13,69	-83,62	-14,54	25,23	48,50
Рентабельність продукції	-21,51	-8,26	-12,78	13,26	-4,52	38,38	154,74

Примітка. Джерело: [31-33]

Водночас позитивна динаміка скорочення збитковості у 2023–2024 роках може розглядатися як індикатор ефективності антикризових заходів. З фінансової точки зору це означає, що підприємство поступово наближається до точки беззбитковості, хоча для її досягнення необхідні подальші структурні зміни. У цьому контексті фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році доцільно охарактеризувати як «стабілізаційний із потенціалом відновлення», а не як кризовий у класичному розумінні [20].

Окремого аналізу потребує взаємозв'язок фінансового стану та кадрово-соціальних параметрів, розглянутих у підрозділі 2.1. Зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати за одночасного скорочення чисельності персоналу створює додаткові передумови для покращення фінансових показників у середньостроковій перспективі. Збереження кваліфікованого персоналу та інвестиції в людський капітал у кризовий період можуть розглядатися як відкладений фінансовий ефект, що не завжди відображається у поточних коефіцієнтах, але має стратегічне значення для стійкості підприємства [10].

Узагальнюючи результати оцінки фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, слід зазначити, що підприємство пройшло складну траєкторію від глибокого фінансового шоку до фази поступової стабілізації та часткового відновлення. Негативні фінансові результати не є наслідком виключно внутрішніх управлінських помилок, а відображають системний характер кризових процесів у металургійній галузі в умовах війни та глобальної нестабільності. Водночас наявна позитивна динаміка окремих показників свідчить про потенціал фінансового оздоровлення за умови продовження комплексної антикризової політики (табл. 2.7).

Таким чином, фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у досліджуваній період може бути визначений як нестійкий, але керований, з чітко окресленими зонами ризику та можливостями для поліпшення.

Таблиця 2.7

**Аналіз основних фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 рр.**

Статті	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+, -)		Відносне, (%)	
				2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2022 р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43818410	41848635	64599685	-1969775	22751050	95,5	154,4
Валовий прибуток (збиток)	-12011311	-4180589	-8787274	7830722	-4606685	34,8	210,2
Фінансові результати від операційної діяльності	-14060397	-10261777	-7059895	3798620	3201882	73,0	68,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-51360445	-11721749	-8825014	39638696	2896735	22,8	75,3
Чистий прибуток (збиток)	-49009104	-11811030	-8841812	37198074	2969218	24,1	74,9

Примітка. Джерело: [31-33]

Отримані висновки створюють аналітичну основу для подальшого дослідження ефективності інструментів антикризового управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості підприємства, що буде здійснено в наступних підрозділах магістерської роботи.

### 2.3 Аналіз ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

За викладеними методичними засадами діагностики ймовірності кризи підприємства в попередньому розділі оцінимо ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Розрахунок інтегрального показника рівня загрози кризи за моделлю Е. Альтмана наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### Розрахунок інтегрального показника рівня загрози кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Е. Альтмана

Статті, тис.грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Власний капітал	28212939	16016794	7396436
Необоротні активи	22979342	25330277	27262639
Валюта балансу	52682761	47031718	51725655
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3283553	-15094583	-23943546
Валовий прибуток	-12011311	-4180589	-8787274
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43818410	41848635	64599685
Z - оцінка	1,63	1,11	0,93

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Як видно із таблиці 2.8, значення «Z – оцінки» достатньо низькі, що за шкалою, оцінюються як зона фінансового ризику («червона» зона):

$Z < 2,9$  — зона фінансової устойчивості («зелена» зона);

$1,8 < Z < 2,9$  — зона неопределенності («серая» зона);

$Z < 1,8$  — зона фінансового ризику («червона» зона).

Проведемо аналогічні розрахунки за допомогою коефіцієнту Бівера (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Розрахунок інтегрального показника рівня загрози кризи за допомогою коефіцієнту Бівера на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Статті, тис.грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий прибуток	-49009104	-11811030	-8841812
Амортизація	106503469	109969482	113981718
Довгострокові зобов'язання	6046354	6398562	7397777
Додатковий вкладений капітал	0	0	0
Коефіцієнт Бівера	-25,72	-19,03	-16,60

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Отримані результати в табл. 2.9 свідчать про незадовільну структуру балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в 2022 – 2024рр., що визначає стан підприємства зазначенням коефіцієнтів Бівера як «високий ризик банкрутства». Якщо значення КБ  $> 0,4$  – підприємству банкрутство не загрожує, коли протягом тривалого періоду КБ  $< 0,2$  – це означає формування незадовільної структури балансу.

Проведемо аналогічні розрахунки за допомогою моделі Тішоу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Розрахунок інтегрального показника імовірності затримки платежів за моделлю Тішоу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Статті, тис.грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оборотні активи	29703419	21701441	24463016
Валюта балансу	52682761	47031718	51725655
Прибуток операційний	-14060397	-10261777	-7059895
Нерозподілений прибуток	-3283553	-15094583	-23943546
Власний капітал	28212939	16016794	7396436
Позиковий капітал	24469822,00	31014924,00	44329219,00
Значення $Z_i$	0,01	-0,01	-0,01

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Отримані значення  $Z_i$  в табл. 2.10 оцінюються за шкалою: якщо  $Z_i < 0,037$ , то підприємству загрожує банкрутство, якщо  $Z_i > 0,037$ , то підприємство має стійкий фінансовий стан.

Як бачимо, імовірність затримки платежів за аналізований період оцінюється достатньо високим рівнем і характеризується як «криза».

Оцінимо рівень загрози кризи діяльності підприємства за моделлю Терещенко О. О. (табл. 2.11):

$$Z=1,5X_1+0,08X_2+10X_3+5X_4+0,3X_5+0,1X_6 \quad (2.1)$$

де  $X_1$ - $X_6$  — фінансові коефіцієнти (ліквідність/стійкість/рентабельність/оборотність). Формула та економічний зміст показників у викладенні, яке найчастіше використовується в навчально-наукових роботах, наведені у джерелах.

Інтерпретація  $Z$  (порогові значення):

$Z > 2$  — фінансово стійкий стан;

$1 < Z \leq 2$  — фінансова рівновага порушена;

$0 < Z \leq 1$  — наявна загроза банкрутства;

$Z \leq 0$  — підприємство в зоні високого ризику (умовно «напівбанкрут»).

Таблиця 2.11

### Вхідні дані для розрахунку загрози кризи діяльності

#### ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Терещенко О. О.

Рік	Активи	Зобов'язання	Дохід	Чистий прибуток /збиток	Запаси	Прибуток від операційної діяльності
2022	52637474	24 439 734	43819882	-49 054 174	14166798	2 616 417
2023	47006610	31 094 566	41873521	-11 875 974	11029613	1 719 472
2024	51686695	44 379 268	64599685	-8 841 794	14868242	6 346 684

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Розрахунок коефіцієнтів  $X_1$ - $X_6$  та  $Z$  представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

#### Розрахунок коефіцієнтів $X_1$ - $X_6$ та $Z$ діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Терещенко О. О.

Рік	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$Z$
2022	0.1071	2.1538	-0.9319	-1.1195	0.3233	0.8325	-14.4034
2023	0.0553	1.5117	-0.2526	-0.2836	0.2634	0.8908	-3.5725
2024	0.1430	1.1647	-0.1711	-0.1369	0.2302	1.2498	-1.8933

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Усі три роки мають  $Z < 0$ , тобто за шкалою Терещенка підприємство перебуває у зоні дуже високого ризику (умовно «напівбанкрут»). Ключова причина — від’ємна рентабельність: показники Х3 та Х4 (прибутковість активів і продажів) у 2022–2024 рр. від’ємні та «тягнуть»  $Z$  донизу. Динаміка 2022 → 2024 позитивна, хоч і не виводить  $Z$  у безпечну зону:  $Z$  покращився з -14.40 (2022) до -1.89 (2024). Це означає, що модель фіксує зниження глибини кризового стану, але ризик за інтегральним критерієм зберігається.

Модель Терещенка є дискримінантною (скоринговою) і дає клас ризику, а не «ймовірність у %». За результатами 2022–2024 рр. інтегральний показник  $Z$  є від’ємним, що формально відповідає зоні високого ризику банкрутства; водночас спостерігається стійке покращення  $Z$  у 2023–2024 рр., що узгоджується з частковою операційною адаптацією підприємства в умовах війни (зростання доходів/позитивніший операційний cash-flow), але прибутковість залишається недостатньою, і саме вона є головним «обмежувачем» виходу в безпечну зону за методикою.

Отримані результати оцінки ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 – 2024 рр. зведемо в табл. 2.13.

Отже, за проведеними розрахунками (табл. 2.13) можна стверджувати, що ймовірність кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за аналізованими Е. Альтмена, О. Терещенка, Бівера та Тішшоу - визначає значний ризик кризи в 2022-2024 рр. за результатами проведеної діагностики.

Для аналізу також використаємо методику інтегральної оцінки ризику кризи підприємства. Суть даного методу полягає в ідентифікації підприємств за рівнем ризику виходячи з досягнутого рівня показників фінансової стійкості і рейтингу кожного показника, вираженого в балах.

Таблиця 2.13

Результати оцінки ймовірності кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Роки	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Z - рахунок Альтмана	значення	1,635	1,109	0,928
	характеристика	зона фінансового ризик («червона» зона)	зона фінансового ризик («червона» зона)	зона фінансового ризик («червона» зона)
К Бівера	значення	-25,720	2,151	-16,603
	характеристика	високий ризик банкрутства	високий ризик банкрутства	високий ризик банкрутства
"Zi" Тішоу	значення	0,009	-0,009	-0,009
	характеристика	підприємству загрожує банкрутство	підприємству загрожує банкрутство	підприємству загрожує банкрутство
Терещенко	значення	-14.4034	-3.5725	-1.8933
	характеристика	умовно «напівбанкрут»	умовно «напівбанкрут»	умовно «напівбанкрут»

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Розрахунок інтегральної оцінки ризику кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 – 2024 рр. наведемо в таблиці 2.14, 2.15.

Таблиця 2.14

**Класи оцінка ризику кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
за 2022 – 2024 рр.**

Коефіцієнти	Межі рівнів відповідно до критеріїв					
	I клас, бали	II клас, бали	III клас, бали	IV клас, бали	V клас, бали	VI клас, бали
Абсолютна ліквідність	0,25 та > - 20	0,2 - 16	0,15 - 12	0,1 - 8	0,05 – 4	< 0,05 - 0
Швидка ліквідність	1,0 та > - 18	0,9 – 15	0,8 - 12	0,7 - 9	0,6 – 6	<0,5 - 0
Поточна ліквідності	2,0 та > - 16,5	1,9÷1,7 – 15÷12	1,6÷1,4 – 10,5÷7,5	1,3÷1,1 - 6÷3	1,0 – 1,5	<1,0 - 0
Фінансова незалежності	0,6 та > - 17	0,59÷0,54 – 15÷12	0,53÷0,43 – 11,7÷7,4	0,42÷0,41 – 6,6÷1,8	0,4 – 1	<0,4 - 0
Забезпеченість власними обіговими коштами	0,5 та > - 15	0,4 - 12	0,3 - 9	0,2 – 6	0,1 – 3	<0,1 - 0
Забезпеченість запасів власними капіталом	1,0 та > - 15	0,9-12	0,8 – 9,0	0,7 – 6	0,6 – 3	<0,5 - 0
Мінімальне значення границі	100	85 - 64	63,9-56,9	41,6 – 28,3	18	-

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Таблиця 2.15

**Інтегральна оцінка ризику кризи на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 – 2024 рр.**

Коефіцієнти	Значення коефіцієнтів			Бали		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Абсолютна ліквідність	0,09	0,04	0,02	4	0	0
Швидка ліквідність	1,45	0,81	0,61	18	12	6
Поточна ліквідності	1,65	0,96	0,76	10,5	1	0
Фінансова незалежності	1,87	2,94	6,99	17	17	17
Забезпеченість власними обіговими коштами	1,05	1,35	3,31	15	15	15
Забезпеченість запасів власними капіталом	0,50	0,68	1,99	0	6	15
Мінімальне значення границі	-	-	-	64,5 III клас	51,0 III клас	53,0 III клас

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Використовуючи критерії, наведені в таблиці 2.15 та результати розрахунків табл. 2.15 було визначено, що в 2022-2024 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відносилось до III класу ризику кризи. Така ситуація свідчить про нестабільний фінансовий стан, високу ймовірність кризи на аналізованому підприємстві.

Узагальнюючи результати аналізу ймовірності кризи за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пройшло кілька фаз кризового розвитку: від гострої системної кризи у 2022 році через хронічний кризовий стан у 2023 році до стадії контрольованої стабілізації у 2024 році. Ймовірність кризи протягом усього періоду залишалася високою, однак її характер і глибина поступово змінювалися під впливом антикризових управлінських рішень.

Таким чином, аналіз ймовірності кризи дозволяє стверджувати, що підприємство не пододало кризу у повному розумінні цього поняття, але зуміло зменшити ризик її ескалації та сформував передумови для фінансового оздоровлення. Отримані висновки створюють логічну основу для розроблення та оцінки ефективності комплексу антикризових заходів,

представлених у третьому розділі магістерської роботи, і підтверджують актуальність подальшого вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексний аналіз системи антикризового управління та фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про характер, глибину та динаміку кризових процесів на підприємстві в умовах воєнної економіки та глобальної нестабільності. Отримані результати свідчать, що досліджуваний період став для підприємства одним із найскладніших за всю новітню історію його функціонування, водночас продемонструвавши наявність значного адаптаційного потенціалу та управлінської стійкості.

Аналіз загальної характеристики діяльності підприємства показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є системоутворювальним елементом як регіональної, так і національної металургійної галузі. Вертикально інтегрована структура виробництва, яка за нормальних умов формує конкурентні переваги за рахунок контролю над сировинною базою та технологічним ланцюгом створення вартості, у 2022–2024 роках стала одночасно і джерелом підвищених ризиків. Висока капіталомісткість, енергоємність та залежність від логістичних маршрутів зробили підприємство особливо вразливим до воєнних шоків, дефіциту електроенергії, зростання її вартості та обмежень експортної інфраструктури. У цих умовах діяльність підприємства була зосереджена не на максимізації прибутку, а на забезпеченні операційної безперервності, збереженні виробничого та людського потенціалу, що принципово змінює підхід до оцінки результативності управління.

Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 роки підтвердив наявність глибокої кризи фінансових результатів у 2022 році, яка проявилася у різкому

падінні доходів, значному чистому збитку, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, а також у суттєвих втрат від зменшення корисності необоротних активів. 2022 рік доцільно характеризувати як фазу гострої системної кризи, спричиненої переважно зовнішніми чинниками, що виходили за межі прямого управлінського впливу підприємства. Водночас уже на цьому етапі було закладено основи антикризової адаптації, спрямованої на збереження керованості та мінімізацію довгострокових втрат.

У 2023 році фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишався напруженим, однак аналіз динаміки показників засвідчив перехід від шокової фази до стадії хронічної, але керованої кризи. Скорочення масштабів чистого збитку, покращення показників ділової активності, прискорення оборотності оборотних активів і формування від'ємного фінансового циклу свідчать про зростання ефективності управління грошовими потоками та оборотним капіталом. Це дозволяє зробити висновок, що антикризові управлінські рішення 2023 року мали адаптаційний характер і були спрямовані на стабілізацію операційної діяльності в умовах обмежених ресурсів.

2024 рік характеризується подальшою еволюцією фінансового стану підприємства в бік стабілізації з ознаками відновлення операційної активності. Значне зростання доходу від реалізації продукції, нарощування обсягів виробництва сталі, прокату, чавуну та сировини підтверджують поступове відновлення завантаження виробничих потужностей і ланцюгів створення вартості. Водночас збереження збитковості та від'ємної рентабельності товарної продукції свідчить про структурний характер фінансових проблем, зумовлених високими витратами на енергоносії, логістику та забезпечення безпеки виробничих процесів. Таким чином, 2024 рік можна визначити як фазу контрольованої стабілізації, у якій операційне відновлення випереджає фінансове.

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості показав, що протягом 2022–2024 років підприємство перебувало у зоні підвищених

фінансових ризиків. Низькі значення коефіцієнтів абсолютної та термінової ліквідності вказують на обмеженість високоліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Разом із тим позитивна динаміка показників оборотності та скорочення операційного циклу створюють передумови для поступового покращення платоспроможності за умови стабілізації зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують, що фінансова нестійкість підприємства має не катастрофічний, а керований характер, що є принципово важливим з позицій антикризового управління.

Особливе місце в розділі 2 посів аналіз ймовірності кризи та ризику банкрутства за допомогою різних діагностичних моделей (Альтмана, Бівера, Тішоу, Терещенка та інтегральної бальної оцінки). Узагальнення результатів цих методик дозволяє зробити однозначний висновок про перебування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках у зоні високого ризику кризи та банкрутства за формальними фінансовими критеріями. Усі застосовані моделі фіксують несприятливий клас ризику, що зумовлено передусім від'ємною рентабельністю та значними збитками.

Водночас принципово важливим є те, що динаміка інтегральних показників ризику має позитивний характер: у 2023–2024 роках спостерігається зниження глибини кризового стану порівняно з 2022 роком. Це означає, що хоча формально підприємство залишається у «червоній зоні», фактична ймовірність неконтрольованої фінансової катастрофи поступово зменшується. Така ситуація підтверджує тезу про необхідність контекстуалізованого використання моделей прогнозування банкрутства для підприємств базових галузей у воєнних умовах, де негативні фінансові показники можуть бути наслідком зовнішніх шоків, а не внутрішньої управлінської неспроможності.

Важливим результатом розділу є висновок про багатовимірний характер кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Криза проявляється не лише у фінансових показниках, а й у зміні виробничих режимів, логістичних схем, кадрової політики та соціально-економічних функцій підприємства. Водночас

саме збереження людського капіталу, зростання продуктивності праці та підтримка соціальної стабільності в регіоні можуть розглядатися як відкладені фактори фінансового оздоровлення у середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках перебувало у стані глибокої, але керованої кризи, що еволюціонувала від шокової фази до стадії адаптаційної стабілізації. Фінансовий стан підприємства залишається нестійким, однак позитивна динаміка окремих показників, зростання операційної активності та покращення управління оборотним капіталом формують об’єктивні передумови для подальшого оздоровлення. Отримані висновки підтверджують актуальність і необхідність розроблення комплексних, системних заходів антикризового управління, орієнтованих не лише на короткострокову фінансову стабілізацію, а й на стратегічну трансформацію підприємства в умовах післявоєнного відновлення.

Саме ці результати створюють логічну та емпіричну основу для третього розділу магістерської роботи, присвяченого формуванню удосконаленої моделі антикризового управління та оцінці ефективності запропонованих заходів, що дозволить поєднати аналітичні висновки з практичними управлінськими рішеннями

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### **3.1 Формування удосконаленої моделі антикризового управління підприємством**

Антикризове управління у сучасних умовах перестає бути суто інструментом реагування на фінансові труднощі та дедалі більше набуває рис комплексної управлінської філософії, спрямованої на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємства. Для великих капіталомістких промислових компаній, зокрема для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», антикризове управління в умовах воєнних, макроекономічних та глобалізаційних викликів стає не окремою функцією, а наскрізним елементом системи менеджменту. Саме тому удосконалення антикризового управління потребує формування цілісної моделі, здатної інтегрувати стратегічні орієнтири розвитку, оперативні механізми реагування та розвинену систему ризик-менеджменту.

Формування удосконаленої моделі антикризового управління доцільно розглядати з позицій системного та процесного підходів, які дозволяють поєднати різні рівні управління в єдину логіку прийняття рішень. У класичному розумінні антикризове управління тривалий час асоціювалося з фінансовою санацією, реструктуризацією заборгованості та запобіганням банкрутству. Однак результати теоретичного аналізу, проведеного в першому розділі, а також емпіричні висновки з аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках доводять, що така вузька інтерпретація є недостатньою для підприємств, які функціонують у середовищі хронічної нестабільності.

Концептуально удосконалена модель антикризового управління має ґрунтуватися на принципі превентивності, тобто орієнтації не лише на

подолання наслідків кризових явищ, а й на раннє виявлення та нейтралізацію їх першопричин. Це означає зміщення фокусу управління з реактивних заходів на системне прогнозування ризиків, сценарне планування та формування запасу фінансової й організаційної міцності підприємства [33]. Для металургійного підприємства, яке характеризується високою інерційністю виробничих процесів, превентивний підхід набуває особливої ваги, оскільки помилки стратегічного характеру мають відкладений, але масштабний негативний ефект.

Важливим концептуальним елементом є гуманізація антикризового управління. У кризових умовах персонал стає не лише ресурсом, а й ключовим фактором стійкості, оскільки саме люди забезпечують безперервність виробництва, дотримання технологічної дисципліни та здатність до організаційних змін. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке виконує системоутворюючу роль у регіоні, гуманістичний підхід до антикризового управління означає поєднання економічної доцільності з соціальною відповідальністю, збереженням кваліфікованого персоналу та підтримкою місцевих громад [34]. Такий підхід, попри додаткові витрати в короткостроковій перспективі, формує довгострокові нематеріальні активи у вигляді лояльності, довіри та репутаційного капіталу.

Концепція удосконаленого антикризового управління також передбачає інтеграцію фінансових, виробничих, екологічних і соціальних цілей. У металургії екологічні обмеження та вимоги декарбонізації дедалі частіше стають джерелом стратегічних ризиків, але водночас відкривають можливості для модернізації та підвищення енергоефективності. У цьому контексті антикризове управління має бути спрямоване не на відкладання екологічних інвестицій, а на пошук балансу між фінансовою стабілізацією та поступовою трансформацією виробничих процесів [35].

Однією з ключових проблем антикризового управління на великих промислових підприємствах є розрив між стратегічним і оперативним рівнями управління. Стратегічні документи часто декларують довгострокові цілі та

пріоритети, тоді як оперативні рішення приймаються під тиском поточних обмежень і не завжди узгоджуються з задекларованою стратегією. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період 2022–2024 років така проблема проявлялася у необхідності балансувати між завданнями виживання, збереження виробничого потенціалу та підготовки до післявоєнного відновлення.

Удосконалена модель антикризового управління має передбачати тісну інтеграцію стратегічного та оперативного контурів через систему цільових показників і управлінських циклів. Стратегічний рівень повинен визначати «коридор допустимих рішень», у межах якого оперативний менеджмент може гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли короткострокова економія ресурсів підриває довгострокову конкурентоспроможність підприємства [36].

Практична реалізація інтеграції стратегічного й оперативного антикризового управління передбачає впровадження системи регулярного перегляду стратегічних припущень з урахуванням фактичних фінансових і виробничих результатів. У кризових умовах стратегія не може залишатися статичним документом; вона має трансформуватися в «живий» інструмент управління, що коригується залежно від динаміки ризиків, доступності ресурсів і змін у зовнішньому середовищі. Для металургійного підприємства це означає можливість оперативного коригування виробничих програм, експортних маршрутів і продуктового портфеля без втрати стратегічної цілісності.

Важливою складовою інтеграції є фінансово-економічне узгодження рішень. Антикризові заходи на оперативному рівні, такі як скорочення витрат або оптимізація оборотного капіталу, мають оцінюватися не лише за критерієм миттєвого ефекту, а й з точки зору їх впливу на фінансову стійкість і ризик банкрутства в середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому сенсі результати розрахунку інтегральних показників ризику банкрутства, зокрема

за моделлю Терещенка, можуть використовуватися як індикатор ефективності антикризових рішень [37].

Інтеграція стратегічного та оперативного антикризового управління також передбачає посилення ролі внутрішніх комунікацій. Чітке донесення стратегічних пріоритетів до керівників середньої ланки та виробничого персоналу зменшує ризик фрагментації управлінських дій і сприяє формуванню спільного розуміння цілей антикризової політики. У кризових умовах це має не лише управлінське, а й психологічне значення, оскільки знижує рівень невизначеності та опору змінам.

Ключовим елементом удосконаленої моделі антикризового управління є розвиток системи ризик-менеджменту як постійно діючого механізму ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» актуальними є ризики різної природи: фінансові, операційні, логістичні, енергетичні, екологічні, кадрові та воєнні. У традиційних моделях управління ризики часто розглядаються ізольовано, що унеможливорює адекватну оцінку їх кумулятивного ефекту [38].

Удосконалення системи ризик-менеджменту має ґрунтуватися на принципі інтегрованості, коли ризики аналізуються у взаємозв'язку з ключовими бізнес-процесами та стратегічними цілями підприємства. Це передбачає формування єдиного «профілю ризиків», який регулярно оновлюється та використовується як основа для прийняття управлінських рішень. Для металургійного підприємства такий підхід дозволяє, зокрема, оцінювати, як зміна цін на енергоносії або логістичних маршрутів впливає не лише на собівартість продукції, а й на фінансову стійкість і ліквідність у цілому.

В умовах воєнної економіки особливого значення набуває сценарний підхід до ризик-менеджменту. Замість спроб точного прогнозування майбутніх подій доцільно формувати кілька альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та оцінювати стійкість підприємства в кожному з них. Такий підхід дозволяє підготувати «набори рішень» для різних

варіантів розвитку подій і скоротити час реакції у разі реалізації негативних сценаріїв [39].

Посилення системи ризик-менеджменту також передбачає інституційне закріплення відповідальності за управління ризиками. Для великого підприємства доцільним є створення або розширення функцій спеціалізованих підрозділів з ризик-менеджменту, які взаємодіють з фінансовими, виробничими та стратегічними службами. Водночас ефективність такої системи визначається не стільки формальною наявністю процедур, скільки культурою управління ризиками, що передбачає відкритість до ідентифікації проблем і готовність керівництва враховувати ризикові фактори у процесі прийняття рішень [40].

Отже, формування удосконаленої моделі антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має базуватися на поєднанні превентивного підходу, інтеграції стратегічного та оперативного управління і розвитку системи ризик-менеджменту. Така модель дозволяє перейти від логіки ситуативного реагування до системного управління стійкістю підприємства, що є необхідною передумовою його відновлення та розвитку в умовах тривалої нестабільності.

Сучасна практика антикризового управління свідчить, що вихід підприємства з кризового стану неможливий шляхом застосування ізольованих або короткострокових рішень. Для великих промислових компаній, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, технологічною складністю та соціальною відповідальністю, антикризові заходи мають формувати єдиний узгоджений комплекс, орієнтований на стабілізацію фінансово-економічних параметрів, підвищення управлінської стійкості та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Саме такий підхід є доцільним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», фінансовий стан якого у 2022–2024 роках характеризувався поєднанням глибоких кризових проявів і водночас наявністю потенціалу до поступового відновлення.

Розроблення комплексу антикризових заходів у цьому контексті має спиратися на результати діагностики фінансового стану, оцінки ризику банкрутства та аналізу ділової активності підприємства, проведених у попередніх підрозділах. Це дозволяє перейти від загальних рекомендацій до прикладних управлінських рішень, адаптованих до реальних умов функціонування підприємства в період воєнної та макроекономічної нестабільності.

Фінансово-економічний блок антикризових заходів має ключове значення, оскільки саме фінансова нестійкість виступає головним каталізатором кризових процесів на підприємстві. Разом з тим, результати аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать, що фінансові проблеми мають структурний характер і не можуть бути усунені виключно за рахунок скорочення витрат або тимчасової оптимізації грошових потоків. У зв'язку з цим фінансово-економічні заходи доцільно розглядати як інструменти стабілізації та створення фінансового «коридору безпеки», у межах якого підприємство може реалізовувати стратегічні та організаційні зміни.

Першочерговим напрямом є удосконалення управління грошовими потоками з акцентом на операційну діяльність. В умовах, коли прибутковість залишається від'ємною, позитивний або стабільний операційний грошовий потік стає критично важливим фактором виживання. Це передбачає подальше посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізацію умов розрахунків із контрагентами та використання кредиторської заборгованості як контрольованого джерела короткострокового фінансування без втрати платіжної репутації [41].

Другим важливим напрямом є управління витратами, однак не в логіці механічного скорочення, а через підвищення економічної ефективності виробничих процесів. Для металургійного підприємства особливе значення мають витрати на енергоносії та логістику, які у 2022–2024 роках стали визначальним чинником збитковості. Антикризові заходи в цьому сегменті мають включати впровадження енергоменеджменту, орієнтованого на

зниження питомого споживання енергії, а також диверсифікацію логістичних маршрутів з метою зменшення залежності від найбільш дорогих каналів транспортування [42].

Фінансова стабілізація також потребує перегляду інвестиційної політики. У кризових умовах повна відмова від інвестицій може призвести до технологічної деградації та втрати конкурентних позицій. Тому доцільним є застосування принципу селективних інвестицій, коли пріоритет надається проектам із коротким або середнім терміном окупності, спрямованим на підвищення енергоефективності, зниження екологічних платежів та підвищення надійності критичної інфраструктури [43]. Такий підхід дозволяє поєднати завдання фінансової стабілізації з формуванням основ для довгострокового розвитку.

Окремого значення набуває робота з капіталом і борговим навантаженням. Удосконалення антикризових заходів має передбачати підтримання прийнятної структури пасивів, уникнення надмірного зростання короткострокових зобов'язань та використання внутрішньокорпоративних механізмів фінансової підтримки у межах групи. Така політика знижує ризик втрати платоспроможності та сприяє збереженню фінансової стійкості навіть за несприятливих ринкових умов [44].

Організаційні та кадрові заходи є другим системоутворювальним блоком антикризового управління, оскільки саме через управлінські рішення, організаційні структури та людський капітал реалізуються фінансово-економічні заходи. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підвищення управлінської стійкості означає формування такої організаційної моделі, яка здатна функціонувати в умовах постійної невизначеності, швидко адаптуватися до змін і водночас зберігати технологічну дисципліну.

Одним із ключових напрямів є удосконалення організаційної структури управління з метою скорочення управлінських «розривів» між стратегічним і оперативним рівнями. У кризових умовах надмірна ієрархічність і складність процедур уповільнюють реакцію підприємства на зовнішні загрози. Тому

доцільним є посилення ролі міжфункціональних команд, наділених повноваженнями щодо оперативного прийняття рішень у межах визначених стратегічних рамок [45]. Такий підхід підвищує гнучкість управління без втрати керованості.

Кадровий аспект антикризових заходів має ґрунтуватися на принципі збереження та розвитку ключових компетенцій. Аналіз діяльності підприємства у 2022–2024 роках показав, що скорочення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням продуктивності праці та середньої заробітної плати, що свідчить про прагнення утримати кваліфіковані кадри. Подальші антикризові заходи мають бути спрямовані на розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки, які відіграють вирішальну роль у реалізації змін на виробничому рівні [46].

Особливу увагу слід приділити лідерству та корпоративній культурі в кризових умовах. Невизначеність, підвищене психологічне навантаження та соціальні ризики потребують від менеджменту не лише технічних управлінських навичок, а й здатності підтримувати довіру, комунікувати стратегічні цілі та залучати персонал до процесу змін. Гуманістично орієнтована кадрова політика в антикризовому управлінні сприяє зниженню опору змінам і формує внутрішню готовність організації до трансформації [47].

Важливим елементом організаційних заходів є розвиток системи внутрішнього контролю та відповідальності. Чітке визначення зон відповідальності, прозорість управлінських рішень і регулярна оцінка результатів діяльності підрозділів дозволяють мінімізувати управлінські ризики та підвищити ефективність використання ресурсів. У кризових умовах це створює додатковий рівень управлінської стійкості, знижуючи ймовірність неконтрольованих втрат [48].

Третім, але не менш важливим елементом комплексу антикризових заходів є впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій. Цифровізація в антикризовому управлінні розглядається не як самоціль, а як

засіб підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Для великого металургійного підприємства цифрові рішення дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні дані в єдину інформаційну систему, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Одним із перспективних напрямів є використання систем управлінської аналітики та контролінгу, які забезпечують моніторинг ключових фінансових і операційних показників у режимі, близькому до реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів і коригувати управлінські дії до того, як вони набудуть кризового характеру [49]. У поєднанні з методами сценарного аналізу такі інструменти формують основу для превентивного антикризового управління.

Цифрові інструменти відіграють важливу роль і в системі ризик-менеджменту. Використання спеціалізованих програмних рішень для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків дозволяє інтегрувати ризикові показники в процес стратегічного та оперативного планування. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це означає можливість оцінювати кумулятивний вплив фінансових, операційних і зовнішніх ризиків та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення [50].

Управлінські інновації в антикризовому управлінні також пов'язані з використанням принципів адаптивного та «антикрихкого» менеджменту, коли підприємство не лише мінімізує негативний вплив криз, а й використовує нестабільність як джерело навчання та вдосконалення управлінських практик. Це передбачає впровадження механізмів організаційного навчання, аналізу помилок і поширення кращих практик усередині компанії [51]. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у середовищі тривалої нестабільності.

Розроблена схема (рис. 3.1) відображає інтегрований підхід до формування комплексу антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як великого гірничо-металургійного підприємства, що функціонує в умовах воєнної, енергетичної та ринкової нестабільності. У

центрі моделі перебуває стратегічна мета — стабілізація фінансового стану та зниження ризику банкрутства з одночасним збереженням виробничого й людського потенціалу.



**Рис. 3.1. Комплекс антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу фінансового стану та теоретичних підходів до антикризового управління [41–51].

Фінансово-економічний блок заходів спрямований на забезпечення ліквідності, контроль грошових потоків і оптимізацію витрат, насамперед енергетичних та логістичних. Він формує короткострокову фінансову стабільність, що є необхідною умовою реалізації організаційних і стратегічних змін. Організаційно-кадровий блок відображає заходи з підвищення управлінської стійкості, розвитку лідерства, збереження ключових компетенцій персоналу та удосконалення внутрішніх управлінських процесів.

Саме цей блок забезпечує сталість результатів антикризових дій у середньостроковій перспективі.

Цифрові інструменти та управлінські інновації, представлені у схемі як окремий взаємопов'язаний контур, виконують роль інтеграційного механізму, що поєднує фінансові та організаційні заходи в єдину систему. Вони забезпечують прозорість даних, своєчасність управлінських рішень, ефективний ризик-менеджмент і можливість превентивного реагування на кризові загрози.

Схема комплексу антикризових заходів демонструє, що ефективне антикризове управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не може бути реалізоване шляхом застосування окремих, ізольованих рішень. Лише синергія фінансово-економічних, організаційно-кадрових і цифрових заходів створює умови для переходу підприємства від кризового режиму функціонування до стабілізаційно-відновлювальної траєкторії розвитку.

Запропонований комплекс дозволяє поєднати короткострокові завдання виживання з середньо- та довгостроковими цілями підвищення конкурентоспроможності, управлінської стійкості та готовності до післявоєнної модернізації. У цьому контексті схема може використовуватися не лише як ілюстративний матеріал у магістерській роботі, а й як практичний інструмент управлінського моделювання для промислових підприємств, що функціонують в умовах тривалої нестабільності.

Отже, розроблений комплекс антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на поєднанні фінансово-економічної стабілізації, організаційного та кадрового розвитку й активного використання цифрових інструментів управління. Реалізація цих заходів у взаємозв'язку створює передумови для підвищення управлінської стійкості підприємства, зниження ризику банкрутства та формування основ для поступового переходу від кризового режиму до траєкторії сталого розвитку.

### 3.2 Розроблення комплексу антикризових заходів для підприємства

Сучасна практика антикризового управління свідчить, що вихід підприємства з кризового стану неможливий шляхом застосування ізольованих або короткострокових рішень. Для великих промислових компаній, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, технологічною складністю та соціальною відповідальністю, антикризові заходи мають формувати єдиний узгоджений комплекс, орієнтований на стабілізацію фінансово-економічних параметрів, підвищення управлінської стійкості та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Саме такий підхід є доцільним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», фінансовий стан якого у 2022–2024 роках характеризувався поєднанням глибоких кризових проявів і водночас наявністю потенціалу до поступового відновлення.

Розроблення комплексу антикризових заходів у цьому контексті має спиратися на результати діагностики фінансового стану, оцінки ризику банкрутства та аналізу ділової активності підприємства, проведених у попередніх підрозділах. Це дозволяє перейти від загальних рекомендацій до прикладних управлінських рішень, адаптованих до реальних умов функціонування підприємства в період воєнної та макроекономічної нестабільності.

Фінансово-економічний блок антикризових заходів має ключове значення, оскільки саме фінансова нестійкість виступає головним каталізатором кризових процесів на підприємстві. Разом з тим, результати аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать, що фінансові проблеми мають структурний характер і не можуть бути усунені виключно за рахунок скорочення витрат або тимчасової оптимізації грошових потоків. У зв'язку з цим фінансово-економічні заходи доцільно розглядати як інструменти стабілізації та створення фінансового «коридору безпеки», у межах якого підприємство може реалізовувати стратегічні та організаційні зміни.

Першочерговим напрямом є удосконалення управління грошовими потоками з акцентом на операційну діяльність. В умовах, коли прибутковість залишається від'ємною, позитивний або стабільний операційний грошовий потік стає критично важливим фактором виживання. Це передбачає подальше посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізацію умов розрахунків із контрагентами та використання кредиторської заборгованості як контрольованого джерела короткострокового фінансування без втрати платіжної репутації [41].

Другим важливим напрямом є управління витратами, однак не в логіці механічного скорочення, а через підвищення економічної ефективності виробничих процесів. Для металургійного підприємства особливе значення мають витрати на енергоносії та логістику, які у 2022–2024 роках стали визначальним чинником збитковості. Антикризові заходи в цьому сегменті мають включати впровадження енергоменеджменту, орієнтованого на зниження питомого споживання енергії, а також диверсифікацію логістичних маршрутів з метою зменшення залежності від найбільш дорогих каналів транспортування [42].

Фінансова стабілізація також потребує перегляду інвестиційної політики. У кризових умовах повна відмова від інвестицій може призвести до технологічної деградації та втрати конкурентних позицій. Тому доцільним є застосування принципу селективних інвестицій, коли пріоритет надається проектам із коротким або середнім терміном окупності, спрямованим на підвищення енергоефективності, зниження екологічних платежів та підвищення надійності критичної інфраструктури [43]. Такий підхід дозволяє поєднати завдання фінансової стабілізації з формуванням основ для довгострокового розвитку.

Окремого значення набуває робота з капіталом і борговим навантаженням. Удосконалення антикризових заходів має передбачати підтримання прийнятної структури пасивів, уникнення надмірного зростання короткострокових зобов'язань та використання внутрішньокорпоративних

механізмів фінансової підтримки у межах групи. Така політика знижує ризик втрати платоспроможності та сприяє збереженню фінансової стійкості навіть за несприятливих ринкових умов [44].

Організаційні та кадрові заходи є другим системоутворювальним блоком антикризового управління, оскільки саме через управлінські рішення, організаційні структури та людський капітал реалізуються фінансово-економічні заходи. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підвищення управлінської стійкості означає формування такої організаційної моделі, яка здатна функціонувати в умовах постійної невизначеності, швидко адаптуватися до змін і водночас зберігати технологічну дисципліну.

Одним із ключових напрямів є удосконалення організаційної структури управління з метою скорочення управлінських «розривів» між стратегічним і оперативним рівнями. У кризових умовах надмірна ієрархічність і складність процедур уповільнюють реакцію підприємства на зовнішні загрози. Тому доцільним є посилення ролі міжфункціональних команд, наділених повноваженнями щодо оперативного прийняття рішень у межах визначених стратегічних рамок [45]. Такий підхід підвищує гнучкість управління без втрати керованості.

Кадровий аспект антикризових заходів має ґрунтуватися на принципі збереження та розвитку ключових компетенцій. Аналіз діяльності підприємства у 2022–2024 роках показав, що скорочення чисельності персоналу супроводжувалося зростанням продуктивності праці та середньої заробітної плати, що свідчить про прагнення утримати кваліфіковані кадри. Подальші антикризові заходи мають бути спрямовані на розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки, які відіграють вирішальну роль у реалізації змін на виробничому рівні [46].

Особливу увагу слід приділити лідерству та корпоративній культурі в кризових умовах. Невизначеність, підвищене психологічне навантаження та соціальні ризики потребують від менеджменту не лише технічних управлінських навичок, а й здатності підтримувати довіру, комунікувати

стратегічні цілі та залучати персонал до процесу змін. Гуманістично орієнтована кадрова політика в антикризовому управлінні сприяє зниженню опору змінам і формує внутрішню готовність організації до трансформації [47].

Важливим елементом організаційних заходів є розвиток системи внутрішнього контролю та відповідальності. Чітке визначення зон відповідальності, прозорість управлінських рішень і регулярна оцінка результатів діяльності підрозділів дозволяють мінімізувати управлінські ризики та підвищити ефективність використання ресурсів. У кризових умовах це створює додатковий рівень управлінської стійкості, знижуючи ймовірність неконтрольованих втрат [48].

Третім, але не менш важливим елементом комплексу антикризових заходів є впровадження цифрових інструментів та управлінських інновацій. Цифровізація в антикризовому управлінні розглядається не як самоціль, а як засіб підвищення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Для великого металургійного підприємства цифрові рішення дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні дані в єдину інформаційну систему, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Одним із перспективних напрямів є використання систем управлінської аналітики та контролінгу, які забезпечують моніторинг ключових фінансових і операційних показників у режимі, близькому до реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів і коригувати управлінські дії до того, як вони набудуть кризового характеру [49]. У поєднанні з методами сценарного аналізу такі інструменти формують основу для превентивного антикризового управління.

Цифрові інструменти відіграють важливу роль і в системі ризик-менеджменту. Використання спеціалізованих програмних рішень для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків дозволяє інтегрувати ризикові показники в процес стратегічного та оперативного планування. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це означає можливість оцінювати кумулятивний

вплив фінансових, операційних і зовнішніх ризиків та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення [50].

Управлінські інновації в антикризовому управлінні також пов'язані з використанням принципів адаптивного та «антикрихкого» менеджменту, коли підприємство не лише мінімізує негативний вплив криз, а й використовує нестабільність як джерело навчання та вдосконалення управлінських практик. Це передбачає впровадження механізмів організаційного навчання, аналізу помилок і поширення кращих практик усередині компанії [51]. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у середовищі тривалої нестабільності.

Отже, розроблений комплекс антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на поєднанні фінансово-економічної стабілізації, організаційного та кадрового розвитку й активного використання цифрових інструментів управління. Реалізація цих заходів у взаємозв'язку створює передумови для підвищення управлінської стійкості підприємства, зниження ризику банкрутства та формування основ для поступового переходу від кризового режиму до траєкторії сталого розвитку.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління**

Ефективність антикризового управління визначається не лише правильністю і логічною узгодженістю запропонованих заходів, а передусім їх здатністю реально змінювати фінансово-економічний та соціально-управлінський стан підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке у 2022–2024 роках функціонувало в умовах глибокої воєнної, енергетичної та ринкової нестабільності, оцінка ефективності антикризових заходів набуває особливої ваги, оскільки саме вона дозволяє обґрунтувати доцільність переходу від режиму виживання до стабілізаційно-відновлювальної траєкторії розвитку.

Розглянемо формування оптимальної структури балансу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». З метою отримання оптимальної структури балансу шляхом поліпшення показників фінансової стійкості була обрана модель А. В. Грачова [63], що передбачає оптимізацію балансу через коригування деяких статей бухгалтерського балансу на основі рекомендованих значень фінансових показників. Подальший аналіз можна представити у вигляді ряду етапів. Перший етап, згідно з методикою А. В. Грачова, передбачає формування укрупнених статей та розкладу їх на великі групи. Активи повинні включати необоротні та оборотні активи, поділяючи їх за ступенем ліквідності. Пасиви повинні складатися з власного та залученого капіталу. В свою чергу, залучений капітал поділяється на довгострокові та поточні зобов'язання.

Таблиця 3.2

**Укрупнена структура балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у  
2024р.**

Активи, тис. грн	Значення	Пасиви, тис. грн	Значення
Необоротні активи	27262639,0	Власний капітал	7396436,0
Оборотні активи, в т.ч.:	24463016,0	Залучений капітал, в т.ч.:	44329219,0
запаси	14687451	Довгострокові кредити та займи	7397777,0
дебіторська заборгованість	3120787	Поточні зобов'язання	36931442,0
видані аванси	356797	аванси отримані	9857854
короткострокові фінансові вкладення	231867	заборгованість перед постачальниками	7397777
грошові кошти	523938	заборгованість оплати праці, податків та дивідендів	9894851
Баланс	51725655,0	Баланс	51725655,0

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

З табл. 3.2 видно, що укрупнена структура балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збалансована. Після закінчення формування укрупненого балансу показників платоспроможності до нормативних потрібно порівняти фактичні значення відібраних значень.

Таблиця 3.3

**Порівняльний аналіз показників платоспроможності балансу  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 р.**

№	Назва показника	Формула для розрахунку	Значення	
			Нормативне	Фактичне
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	> 2	12,93
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК / ПЗ	0,2-0,35	0,87
3.	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	(ВК-НА) / ОА	> 0,2	0,73
4.	Коефіцієнт автономії	ВК / ВБ	0,5-1	0,84
5.	Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	(ОА-ПЗ) / З	> 1	5,92
6.	Коефіцієнт структури капіталу	ВК / ЗК	> 0,5	5,34
7.	Коефіцієнт фінансової залежності	ЗК / ВК	< 1	0,19

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Дослідивши вищенаведені показники (табл. 3.3), їх фактичні та нормативні значення, можна зробити висновок про те, майже всі коефіцієнти відповідають нормі, окрім коефіцієнту абсолютної ліквідності. Отже, структура балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 р. не є оптимальною, що свідчить про необхідність пошуку напрямів поліпшення значень цих показників.

Згідно з методикою А. В. Грачова коригуванню підлягає поточна діяльність підприємства, тобто, ті елементи, що входять до «робочого» капіталу. Це оборотні активи та власний капітал. Саме до цих розділів вноситься невід'ємна сума коригування  $X$  ( $X > 0$ ), при цьому у всіх інших розділах підсумкові значення не змінюються. В результаті цього формується баланс після коригування (табл. 3.4).

Після окреслення балансу підприємства з урахуванням модифікацій (табл. 3.4), побудуємо системи обмежень даних, а також рекомендованих нормативних значень для перетвореного балансу відповідно до початкових.

Таблиця 3.4

**Баланс підприємства після перетворень**

Активи	Пасиви
Необоротні активи	Власний капітал + X
Оборотні активи + X	Залучений капітал
запаси	Довгострокові кредити та займи
грошові кошти + X	Поточні зобов'язання
Баланс + X	

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$OA + X > 2 * ПЗ;$$

$$24463016,0 + X = 2 * 44329219;$$

$$24463016 + X = 88658438;$$

$$X = 88658438 - 24463016 = 64195422 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$ГК + X > 0,2 * ПЗ;$$

$$523938 + X = 0,2 * 44329219;$$

$$523938 + X = 8865843,8;$$

$$X = 8865843,8 - 523938 = 8341905,8 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт забезпечення власними коштами:

$$BK + X - HA > 0,1 * OA;$$

$$7396436 + X - 27262639 = 0,1 * 24463016;$$

$$X - 19866203 = 2446301,6;$$

$$X = 22312504,6 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт автономії:

$$BK + X > 0,5 * (ВБ + X)$$

$$7396436 + X = 0,5 * (51725655 + X);$$

$$7396436 + X = 25862827,5 + 0,5 X;$$

$$1,5 X = 25862827,5 - 7396436$$

$$X = 18466391,5 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел:

$$OA + X - ПЗ > 3$$

$$24463016 + X - 44329219 = 7397777;$$

$$X - 19866203 = 7397777;$$

$$X = 27263980 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт структури капіталу:

$$BK + X > 0,5 * 3K;$$

$$7396436 + X = 0,5 * 44329219;$$

$$7396436 + X = 22164609,5;$$

$$X = 14768173,5 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$3K < BK + X;$$

$$44329219 = 7396436 + X;$$

$$X = 36932783 \text{ тис.грн.}$$

Отримані результати заносимо у таблицю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Система показників фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Показники	Нерівність	Розраховані значення, тис.грн.
Коефіцієнт поточної ліквідності	$OA + X > 2 * ПЗ$	$X > 64195422$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ГК + X > 0,2 * ПЗ$	$X > 8341905,8$
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$BK + X - HA > 0,1 * OA$	$X > 22312504,6$
Коефіцієнт автономії	$СК + X > 0,5 * (ВБ + X)$	$X > 18466391,5$
Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	$OA + X - ПЗ > 3$	$X > 27263980$
Коефіцієнт структури капіталу	$BK + X > 0,5 * 3K$	$X > 14768173,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	$3K < BK + X$	$X > 36932783$

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Вирішивши систему нерівностей (табл. 3.5) відносно X, знаходимо, що найбільше оптимальне значення складає 64195422 тис.грн. Тобто, на цю суму потрібно скоригувати розділи балансу «Оборотні активи» та «Власний

капітал» та цю суму підприємство повинне залучити кошти для поліпшення структури балансу. Одержані дані викладено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Початковий та оптимізований баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис.грн.**

Активи	Початковий баланс (2024 р.)	Баланс після оптимізації	Пасиви	Початковий баланс (2024 р.)	Баланс після оптимізації
Необоротні активи	27262639,0	27262639,0	Власний капітал	7396436,0	71591858,0
Оборотні активи	24463016,0	88658438,0	Залучений капітал	44329219,0	44329219,0
Запаси	14687451	14687451,0	Довгострокові кредити та займи	7397777,0	7397777,0
Дебіторська заборгованість	3120787	3120787,0	Поточні зобов'язання	36931442,0	36931442,0
Видані аванси	356797	356797,0	Аванси отримані	9857854	9857854,0
Короткострокові фінансові вкладення	231867	231867,0	Заборгованість перед постачальниками	7397777	7397777,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	523938	64719360,0	Заборгованість оплати праці, податків та дивідендів	9894851	9894851,0
Валюта балансу	51725655,0	115921077,0	Баланс	51725655,0	115921077,0

Примітка. Джерело: розраховано на основі [31-33]

Як видно із табл. 3.6, в активі збільшилась частка оборотних активів поряд із зменшенням необоротних активів. В результаті проведеного коригування у структурі пасивів збільшилась частка власного капіталу та зменшилась питома вага залученого капіталу, таким чином підвищуючи коефіцієнт фінансової незалежності. Довгострокові зобов'язання зменшилися. Поточні зобов'язання також скоротилися у своїй питомій вазі.

Наступним кроком є розрахунок показників скоригованого балансу, після чого порівняємо показники фінансової стійкості (табл. 3.7), згідно початкового та оптимального рівня та зробимо остаточні висновки.

Таблиця 3.7

**Показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до та після оптимізації**

№	Назва показника	Нормативне значення	До оптимізації	Після оптимізації
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	0,66	2,40
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,01	1,75
3.	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,2	-0,81	0,50
4.	Коефіцієнт автономії	0,5-1	0,14	0,62
5.	Коефіцієнт забезпеченості запасами з власних джерел	> 1	-0,85	3,52
6.	Коефіцієнт структури капіталу	> 0,5	0,17	1,62
7.	Коефіцієнт фінансової залежності	< 1	5,99	0,62

Коефіцієнтний аналіз, що проведений за допомогою табл. 3.7 дав можливість зрозуміти, що запропоновані зміни позитивно вплинули на всі аналізовані коефіцієнти фінансової стійкості. Рівень платоспроможності підприємства, як і рівень фінансової стійкості має тенденцію до зростання. Для реалізації наведених пропозицій необхідно здійснити збільшення частки грошових коштів в складі оборотних активів та власного капіталу на суму, що була отримана в процесі оптимізації.

Запропонований у підрозділах 3.1–3.2 комплекс антикризових заходів має системний характер і охоплює фінансово-економічні, організаційно-кадрові та цифрово-управлінські інструменти. Відповідно, оцінка його ефективності повинна здійснюватися у трьох взаємопов'язаних площинах: економічній, фінансово-прогнозній та соціально-економічній. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеної інтерпретації ефекту антикризових рішень виключно через фінансові показники і врахувати ширший контекст функціонування підприємства як складної соціально-економічної системи.

Економічна доцільність антикризових заходів визначається їх здатністю зменшувати масштаб негативних фінансових результатів, підвищувати ефективність використання ресурсів і знижувати рівень системних ризиків. Аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024

роки показав, що ключовими джерелами кризових явищ були від'ємна рентабельність, висока енерго- та логістична складова собівартості, а також структурна інерційність виробничих процесів. Запропоновані фінансово-економічні заходи спрямовані саме на ці проблемні зони, що забезпечує їх економічну обґрунтованість.

По-перше, посилення управління грошовими потоками та оборотним капіталом дозволяє зменшити ризик втрати платоспроможності навіть за умов збереження збитковості. Як показали розрахунки ділової активності та фінансового циклу, підприємство вже продемонструвало позитивні зрушення у цьому напрямі у 2023–2024 роках. Запровадження більш жорсткої та цифрово підтриманої політики контролю дебіторської заборгованості й операційних витрат здатне забезпечити додатковий ефект у вигляді скорочення потреби в зовнішньому фінансуванні та підвищення ліквідності [52].

По-друге, економічна логіка оптимізації витрат у запропонованій моделі відрізняється від традиційної політики «жорсткої економії». Йдеться не про лінійне скорочення витрат, а про зниження їх питомої ваги за рахунок енергоефективності, технологічної стабільності та логістичної диверсифікації. Для металургійного підприємства це має принципове значення, оскільки навіть незначне зниження питомих енерговитрат здатне дати відчутний фінансовий ефект у масштабі річного виробництва [53].

По-третє, селективна інвестиційна політика, орієнтована на проекти з коротким та середнім строком окупності, є економічно виправданою в умовах високої невизначеності. Вона дозволяє уникнути заморожування капіталу у довгострокових проектах з високим ризиком, одночасно підтримуючи технологічну надійність і знижуючи операційні ризики. З економічної точки зору це означає оптимальне поєднання стабілізаційної та інвестиційної функцій антикризового управління [54].

Оцінка прогнозного впливу запропонованих антикризових заходів на фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має базуватися на

сценарному підході, що враховує збереження високого рівня зовнішньої невизначеності. У цьому контексті доцільно виходити не з оптимістичних припущень швидкого зростання прибутковості, а з реалістичного сценарію поступового покращення фінансових показників за рахунок внутрішніх резервів ефективності.

У короткостроковій перспективі (1 рік) основним очікуваним результатом реалізації антикризових заходів є подальше скорочення обсягу чистого збитку та стабілізація грошових потоків. Впровадження фінансово-економічних і цифрових інструментів управління дозволяє підвищити прозорість витрат і доходів, що створює передумови для більш точного бюджетування та контролю виконання фінансових планів. У фінансових показниках це може проявитися у зниженні операційних витрат у розрахунку на одиницю продукції та покращенні показників ліквідності [55].

У середньостроковій перспективі (2–3 роки) очікується формування стійкої тенденції до беззбитковості за умови збереження або помірною зростання обсягів виробництва. Інтеграція стратегічного й оперативного антикризового управління, а також розвиток системи ризик-менеджменту дозволяють зменшити ймовірність різких фінансових провалів, подібних до 2022 року. З позицій моделей оцінки ризику банкрутства, зокрема моделі Терещенка, це означає потенційний перехід інтегрального показника з критичної зони у зону підвищеного, але керованого ризику, що є важливим індикатором фінансового оздоровлення [56].

У довгостроковій перспективі ефект антикризових заходів проявляється не лише у фінансових результатах, а й у зміні якісних характеристик управління. Підвищення енергоефективності, цифровізація управлінських процесів та розвиток людського капіталу формують основу для відновлення рентабельності за сприятливішої ринкової кон'юнктури. З точки зору фінансової науки це означає зростання потенційної здатності підприємства генерувати додану вартість, навіть якщо фактична прибутковість відновлюється із запізненням [57].

Важливо підкреслити, що прогнозний ефект антикризових заходів не передбачає автоматичного усунення всіх фінансових проблем. Його ключова цінність полягає у зниженні чутливості підприємства до зовнішніх шоків та формуванні внутрішньої здатності адаптуватися до змін середовища без різкого погіршення фінансового стану.

Оцінка ефективності антикризових заходів буде неповною без аналізу їх соціально-економічних наслідків, особливо для підприємства, що виконує системоутворюючу функцію у регіоні. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» соціальний вимір антикризового управління є невід'ємною складовою загальної ефективності, оскільки фінансова стабілізація підприємства без збереження людського капіталу та соціальної довіри є нестійкою.

Одним із ключових соціально-економічних ефектів реалізації запропонованих заходів є підвищення стабільності зайнятості. Хоча оптимізація чисельності персоналу в умовах кризи є неминучою, запропонована модель орієнтована на збереження ключових компетенцій та підвищення продуктивності праці, а не на масові скорочення. Це сприяє зменшенню соціальної напруги, збереженню професійного ядра підприємства та зниженню витрат на відновлення кадрового потенціалу в майбутньому [58].

Зростання ролі організаційних і кадрових заходів у структурі антикризового управління має позитивний вплив на мотивацію персоналу та управлінську культуру. Чітка комунікація цілей антикризової політики, розвиток лідерських компетенцій і залучення працівників до процесу змін формують відчуття причетності та підвищують внутрішню готовність до трансформацій. У довгостроковій перспективі це створює соціальний капітал, який не відображається безпосередньо у фінансовій звітності, але має вирішальне значення для стійкості підприємства [59].

Соціально-економічний ефект антикризових заходів поширюється і за межі підприємства. Стабілізація діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» означає збереження податкових надходжень, підтримку суміжних галузей і зниження ризиків соціально-економічної деградації регіону. У воєнних умовах

цей ефект набуває особливого значення, оскільки промислові підприємства виступають важливими опорами економічної стійкості держави [60].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність запропонованих антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має багатовимірний характер. В економічному вимірі вони створюють умови для фінансової стабілізації та зниження ризику банкрутства; у фінансово-прогнозному — формують траєкторію поступового виходу з кризового стану; у соціально-економічному — сприяють збереженню людського капіталу та регіональної стабільності. Саме така комплексна оцінка дозволяє розглядати запропоновані заходи не як тимчасовий антикризовий інструментарій, а як основу для формування стійкої моделі розвитку підприємства в умовах тривалої нестабільності.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи було сформовано цілісне науково-практичне бачення напрямів удосконалення антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням специфіки функціонування великого металургійного підприємства в умовах воєнної, макроекономічної та ринкової нестабільності. Проведене дослідження дозволило не лише запропонувати окремі управлінські інструменти, а й обґрунтувати комплексну модель антикризового управління, зорієнтовану на підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємства.

Ключовим результатом розділу є усвідомлення того, що сучасне антикризове управління для системоутворюючих промислових підприємств не може обмежуватися реактивними фінансовими заходами або короткостроковими рішеннями, спрямованими виключно на уникнення банкрутства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке виконує важливі економічні та соціальні функції на регіональному й національному рівнях,

антикризове управління набуває характеру багатовимірної управлінської філософії, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність і стратегічну орієнтацію на відновлення та розвиток.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано концептуальні засади формування удосконаленої моделі антикризового управління. Зроблено висновок, що ефективна модель має базуватися на принципах системності, превентивності, інтеграції та гуманізації. Превентивний характер антикризового управління означає зміщення акценту з подолання наслідків кризових явищ на ранню ідентифікацію ризиків і формування запасу фінансової та організаційної міцності. Для металургійного підприємства з високою інерційністю виробничих процесів це є критично важливим, оскільки запізнілі управлінські рішення можуть призводити до значних і тривалих негативних наслідків.

Важливим висновком є необхідність гуманізації антикризового управління. У кризових умовах персонал виступає не лише ресурсом, а ключовим фактором стійкості підприємства. Збереження кваліфікованих кадрів, розвиток управлінських компетенцій і підтримка соціальної стабільності розглядаються як інвестиції у довгострокову життєздатність підприємства. Такий підхід є особливо актуальним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке має значний соціальний вплив на економіку регіону.

У підрозділі 3.2 було розроблено комплекс антикризових заходів, що охоплює фінансово-економічні, організаційно-кадрові та цифрово-управлінські інструменти. Узагальнюючи результати цього підрозділу, можна зробити висновок, що саме синергія зазначених блоків створює умови для переходу підприємства від кризового режиму функціонування до стабілізаційно-відновлювальної траєкторії розвитку. Фінансово-економічні заходи забезпечують короткострокову стабілізацію ліквідності та грошових потоків, організаційно-кадрові — формують управлінську стійкість і здатність до змін, а цифрові інструменти виконують інтеграційну функцію, підвищуючи прозорість і обґрунтованість управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговує висновок про те, що фінансова стабілізація підприємства не може досягатися шляхом механічного скорочення витрат або відмови від інвестицій. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» такі дії створили б ризик технологічної деградації та втрати конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі. Натомість запропонований підхід орієнтований на селективні інвестиції, підвищення енергоефективності та оптимізацію ключових бізнес-процесів, що дозволяє поєднати антикризову стабілізацію з підготовкою до післявоєнної модернізації.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку ефективності запропонованих антикризових заходів у трьох взаємопов'язаних площинах: економічній, фінансово-прогнозній та соціально-економічній. Узагальнення результатів показало, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, оскільки спрямовані на ключові джерела кризових явищ, виявлені у другому розділі роботи. Їх реалізація дозволяє зменшити масштаб негативних фінансових результатів, знизити ризик втрати платоспроможності та підвищити ефективність використання ресурсів.

Особливо важливим результатом розділу є практичне застосування моделі А. В. Грачова для оптимізації структури балансу підприємства. Проведені розрахунки показали, що коригування окремих елементів робочого капіталу та власного капіталу дозволяє суттєво покращити всі ключові показники фінансової стійкості: ліквідності, автономії, забезпеченості власними коштами та фінансової незалежності. Висновок про необхідність залучення додаткових ресурсів у розмірі 64 195 422 тис. грн є не лише формальним результатом розрахунків, а й важливим управлінським орієнтиром, який демонструє масштаб фінансових зусиль, необхідних для переходу підприємства до більш стійкого стану.

Водночас у розділі обґрунтовано, що фінансові показники не можуть бути єдиним критерієм ефективності антикризових заходів. Соціально-економічні наслідки їх реалізації мають не менше значення, особливо для підприємства, яке виконує системоутворюючу функцію. Збереження

зайнятості, підтримка рівня оплати праці, розвиток управлінського потенціалу та корпоративної культури розглядаються як ключові чинники довгострокової стійкості, що знижують ризик повторних криз у майбутньому.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що запропонована модель удосконаленого антикризового управління для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має комплексний і збалансований характер. Вона дозволяє поєднати короткострокові завдання виживання в умовах нестабільності з середньо- та довгостроковими цілями відновлення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Запропоновані заходи не лише знижують ризик банкрутства, а й формують основу для стратегічної трансформації підприємства в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Таким чином, третій розділ підтверджує головну наукову і практичну тезу роботи: ефективне антикризове управління великим промисловим підприємством має бути системним, інтегрованим і гуманістично орієнтованим. Саме такий підхід дозволяє розглядати кризу не лише як загрозу, а і як імпульс до оновлення управлінських практик, підвищення стійкості та формування нової якості розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження проблематики удосконалення антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнної, макроекономічної та галузевої нестабільності. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та сформуванати цілісне наукове бачення сучасного антикризового управління як системного, багатовимірного і гуманістично орієнтованого процесу, спрямованого не лише на подолання кризових проявів, а й на забезпечення довгострокової стійкості та відновлювального розвитку підприємства.

У ході опрацювання теоретичних засад антикризового управління було встановлено, що криза в сучасних умовах перестає бути винятковим або суто негативним явищем у життєвому циклі підприємства. Вона дедалі частіше набуває ознак системної фази розвитку, зумовленої взаємодією внутрішніх дисбалансів і зовнішніх шоків. Аналіз еволюції підходів до антикризового управління засвідчив поступовий перехід від вузького фінансово-правового трактування, орієнтованого на санацію та запобігання банкрутству, до комплексних управлінських концепцій, що інтегрують стратегічний, організаційний, фінансовий і соціальний виміри. Такий підхід є методологічно обґрунтованим для великих промислових підприємств, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, технологічною інерційністю та значною соціальною відповідальністю.

Узагальнення наукових джерел дозволило сформулювати авторське розуміння антикризового управління як інтегрованої системи управлінських впливів, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ із одночасним збереженням стратегічного потенціалу, людського капіталу та здатності підприємства до адаптації і розвитку. Особливу увагу в роботі приділено гуманістичному виміру антикризового управління, який полягає у врахуванні ролі персоналу, корпоративної культури, довіри та

соціальної відповідальності як чинників довгострокової стійкості підприємства.

Аналіз класифікації криз і факторів їх виникнення на промислових підприємствах показав, що кризові процеси мають багатфакторну природу та формуються під впливом як внутрішніх управлінських і фінансових дисбалансів, так і зовнішніх макроекономічних, галузевих, воєнних і глобалізаційних чинників. Для металургійної промисловості характерною є підвищена чутливість до коливань світової кон'юнктури, цін на енергоносії, логістичних обмежень і регуляторних вимог, що суттєво ускладнює антикризове управління та підвищує значення превентивних і стратегічних інструментів.

У другому розділі роботи здійснено ґрунтовний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, який дозволив ідентифікувати ключові кризові прояви та водночас виявити ознаки адаптації підприємства до нових умов функціонування. Встановлено, що 2022 рік став періодом глибокого шокового падіння, зумовленого повномасштабною війною, різким скороченням виробництва, порушенням логістики, зростанням витрат і значними втратами від зменшення корисності активів. У 2023 році підприємство перейшло до фази стабілізації та утримання керованості, що проявилось у скороченні масштабів збитковості та поступовій адаптації операційних процесів. У 2024 році простежуються ознаки відновлювального зростання виробничих обсягів і виручки, хоча фінансовий результат залишався від'ємним, що свідчить про збереження структурних витратних і ринкових обмежень.

Оцінка фінансового стану підприємства підтвердила наявність напруженої фінансової ситуації, що проявлялася у зменшенні власного капіталу, зростанні поточних зобов'язань, від'ємній рентабельності та погіршенні показників фінансової стійкості. Водночас аналіз ділової активності та продуктивності праці показав, що підприємству вдалося підвищити ефективність використання трудових ресурсів і частково

оптимізувати витрати, що є важливими передумовами для подальшої стабілізації. Розрахунок імовірності кризи та банкрутства із застосуванням вітчизняних моделей підтвердив високий рівень кризового ризику, але водночас засвідчив можливість його зниження за умови реалізації системних антикризових заходів.

У третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які мають комплексний і практично орієнтований характер. Обґрунтовано доцільність формування удосконаленої моделі антикризового управління, що базується на принципах превентивності, інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, розвитку системи ризик-менеджменту та гуманізації управлінських рішень. Запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного реагування на кризові явища до системного управління стійкістю підприємства.

Розроблений комплекс антикризових заходів охоплює фінансово-економічні, організаційно-кадрові та цифрові інструменти управління. Доведено, що фінансова стабілізація має здійснюватися не шляхом механічного скорочення витрат, а через підвищення енергоефективності, оптимізацію грошових потоків, селективну інвестиційну політику та підтримання збалансованої структури капіталу. Організаційні та кадрові заходи спрямовані на підвищення управлінської стійкості, розвиток лідерських компетенцій і збереження людського капіталу, що є критично важливим для підприємства з високою соціальною значущістю. Цифрові інструменти та управлінські інновації розглядаються як інтеграційний механізм, що забезпечує прозорість, оперативність і обґрунтованість управлінських рішень у кризових умовах.

Оцінка ефективності запропонованих антикризових заходів показала їх економічну доцільність і потенціал зниження ризику кризових явищ у середньо- та довгостроковій перспективі. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація комплексу заходів може сприяти покращенню показників

фінансової стійкості, скороченню масштабів збитковості та створенню умов для переходу підприємства до стабілізаційно-відновлювальної траєкторії розвитку. Важливим результатом є також позитивні соціально-економічні наслідки, пов'язані зі збереженням зайнятості, підтримкою регіональних громад і формуванням довіри з боку стейкхолдерів.

Загалом результати магістерської роботи підтверджують, що ефективне антикризове управління великим промисловим підприємством в умовах тривалої нестабільності має бути системним, інтегрованим і гуманістично орієнтованим. Запропоновані в роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також адаптовані до інших підприємств металургійної галузі та капіталомістких галузей промисловості. Отримані результати мають наукову новизну та практичну значущість і створюють підґрунтя для подальших досліджень у сфері антикризового управління в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. — К. : Основи, 2011. — 448 с.
2. Кіндрацька Г. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. — Львів : ЛБІ НБУ, 2016. — 312 с.
3. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. О. Бланк. — К. : Ніка-Центр, 2018. — 776 с.
4. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. — К. : Основи, 2000. — 704 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2014. — 568 с.
6. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. — СПб. : Пітер, 2019. — 864 с.
7. Талєб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе в реальному житті / Н. Талєб. — К. : Наш формат, 2021. — 400 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія / М. Портер. — К. : Основи, 2005. — 390 с.
9. Ковальчук Т. М. Антикризове управління підприємством: теорія і практика / Т. М. Ковальчук. — Харків : ХНЕУ, 2017. — 356 с.
10. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. Drucker. — New York : Harper & Row, 2008. — 544 p.
11. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей / Дж. М. Кейнс. — К. : Наш формат, 2018. — 512 с.
12. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. — К. : Основи, 2010. — 416 с.
13. Grant R. Contemporary Strategy Analysis / R. Grant. — Oxford : Wiley, 2019. — 776 p.
14. Шевченко О. Л. Економіка металургійної промисловості України / О. Л. Шевченко. — Дніпро : НГУ, 2017. — 364 с.

15. World Steel Association. World Steel in Figures 2023. — Brussels, 2023. — 56 p.
16. OECD. Steel Market Developments and Policies. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 118 p.
17. Mankiw N. G. Macroeconomics / N. G. Mankiw. — New York : Worth Publishers, 2021. — 672 p.
18. UNDP. War Impact on Industry and Employment. — New York, 2023. — 94 p.
19. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited / J. Stiglitz. — New York : W. W. Norton, 2018. — 480 p.
20. Савчук В. П. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. П. Савчук. — К. : КНЕУ, 2019. — 320 с.
21. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy / E. I. Altman. — New York : Wiley, 2018. — 368 p.
22. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. Beaver. — Journal of Accounting Research, 1966. — Vol. 4. — P. 71–111.
23. OECD. Corporate Governance and Business Resilience. — Paris : OECD Publishing, 2021. — 146 p.
24. European Commission. Industrial Restructuring and Recovery in Heavy Industry. — Brussels, 2022. — 132 p.
25. Савчук В. П. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2019. — 320 с.
26. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. — New York : Wiley, 2018. — 368 p.
27. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // Journal of Accounting Research. — 1966. — Vol. 4. — P. 71–111.
28. OECD. Corporate Governance and Business Resilience. — Paris : OECD Publishing, 2021. — 146 p.
29. World Steel Association. World Steel in Figures 2023. — Brussels, 2023. — 56 p.

30. OECD. Steel Market Developments and Policies. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 118 p.
31. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Annual Production and Financial Results 2022. — Kryvyi Rih, 2025.
32. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Annual Production and Financial Results 2023. — Kryvyi Rih, 2025.
33. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Annual Production and Financial Results 2024. — Kryvyi Rih, 2025.
34. European Commission. Industrial Restructuring and Recovery in Heavy Industry. — Brussels, 2022. — 132 p.
35. Савчук В. П. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2019. — 320 с.
36. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / П. Ф. Друкер. — К. : Основи, 2016. — 224 с.
37. OECD. Steel Market Developments and Policies. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 118 p.
38. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. — Oxford : Wiley, 2019. — 776 p.
39. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. — К. : КНЕУ, 2018. — 412 с.
40. COSO. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. — New York : AICPA, 2017. — 180 p.
41. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. — New York : Random House, 2012. — 544 p.
42. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva : ISO, 2018. — 32 p.
43. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємства. — К. : КНЕУ, 2020. — 496 с.
44. OECD. Energy Efficiency and Decarbonisation in Steel Industry. — Paris : OECD Publishing, 2023. — 142 p.

45. European Commission. Industrial Investment and Resilience in Heavy Industry. — Brussels, 2022. — 128 p.
46. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. — Boston : Cengage Learning, 2019. — 832 p.
47. Mintzberg H. Managing the Myths of Health Care and the Crisis of Leadership. — San Francisco : Berrett-Koehler, 2018. — 256 p.
48. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — New York : Harper & Row, 2017. — 544 p.
49. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. — Hoboken : Wiley, 2017. — 464 p.
50. COSO. Internal Control — Integrated Framework. — New York : AICPA, 2013. — 171 p.
51. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. — Boston : Harvard Business School Press, 2001. — 416 p.
52. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva : ISO, 2018. — 32 p.
53. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. — New York : Random House, 2012. — 544 p.
54. Савчук В. П. Управління грошовими потоками підприємства. — К. : КНЕУ, 2021. — 368 с.
55. OECD. Energy Efficiency and Decarbonisation in Steel Industry. — Paris : OECD Publishing, 2023. — 142 p.
56. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques. — New York : Wiley, 2019. — 992 p.
57. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. — Boston : Cengage Learning, 2019. — 832 p.
58. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. — К. : КНЕУ, 2018. — 412 с.
59. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. — Oxford : Wiley, 2019. — 776 p.

60. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — New York : Harper & Row, 2017. — 544 p.

61. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. — Hoboken : Wiley, 2017. — 464 p.

62. World Bank. Industrial Resilience and Recovery in Conflict-Affected Economies. — Washington, DC, 2022. — 180 p.

63. Bradul O. M., Ukhova I. M. Optimal balance sheet structure as a prerequisite to the financial stability of the enterprise // Modern Economics. — 2018. — Vol. 12. — P. 12–20.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Схема виробничого циклу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [35]

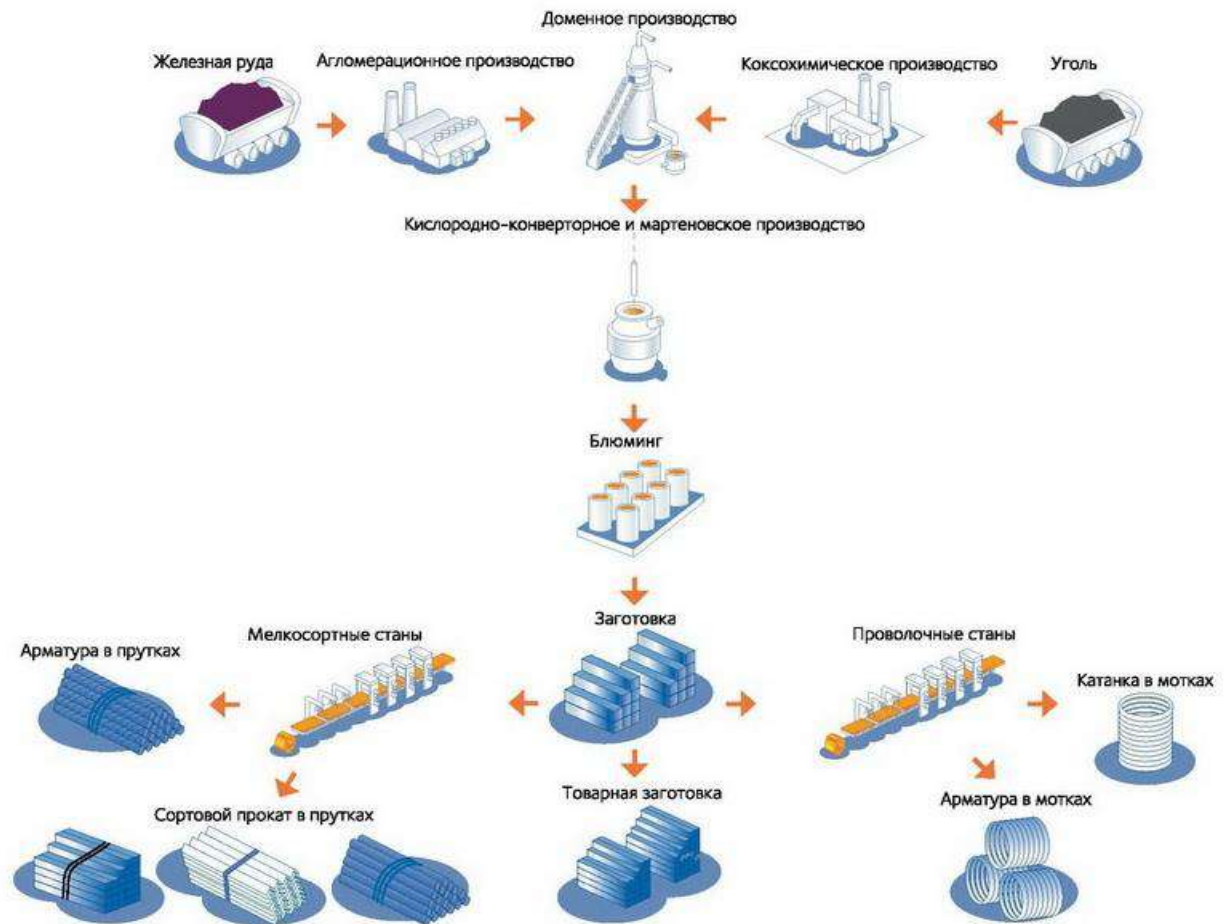


Рисунок 2.2 -

## Додаток Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

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

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

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

## Продовження Додатка Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

(в українських гривнях)

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

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

Від імені керівництва Групи:





Мауро Йонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

## Додаток В

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»


КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах українських гривень)


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

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

Від імені керівництва Групи:

  
Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

## Продовження Додатка В

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

(в українських гривнях)

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

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

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

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

## Додаток Д


## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ


(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
1	2	3	4
<b>Непоточні активи</b>			
Основні засоби включно з активами з права користування	6	27,127,900	25,234,797
Інвестиційна нерухомість	6	656	681
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	136,576	96,064
<b>Загальна сума непоточних активів</b>		<b>27,265,132</b>	<b>25,331,542</b>
<b>Поточні активи</b>			
Поточні запаси	7	14,868,242	11,029,613
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	8,506,621	9,622,347
Інші поточні нефінансові активи		558,214	498,855
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	488,486	524,253
<b>Загальна сума поточних активів</b>		<b>24,421,563</b>	<b>21,675,068</b>
<b>Загальна сума активів</b>		<b>51,686,695</b>	<b>47,006,610</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
1	2	3	4
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		(24,039,773)	(15,197,961)
Інші резерви		27,487,725	27,250,555
<b>Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства</b>		<b>7,307,485</b>	<b>15,912,127</b>
Частки участі, що не забезпечують контролю		(58)	(83)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>7,307,427</b>	<b>15,912,044</b>
<b>Непоточні зобов'язання</b>			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	1,751,652	2,192,239
Інше непоточне забезпечення	18	2,195,194	1,801,248
Довгострокові банківські кредити	15	3,352,891	2,272,107
Інші непоточні фінансові зобов'язання		169,080	205,383
<b>Загальна сума непоточних зобов'язань</b>		<b>7,468,817</b>	<b>6,470,977</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Інші поточні забезпечення		2,400	-
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	30,578,060	17,272,928
Поточні податкові зобов'язання, поточні	10		89,281
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	6,063,258	6,454,644
Інші поточні нефінансові зобов'язання		266,723	806,736
<b>Загальна сума поточних зобов'язань</b>		<b>36,910,451</b>	<b>24,623,589</b>
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>44,379,268</b>	<b>31,094,566</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>51,686,695</b>	<b>47,006,610</b>

Від імені керівництва Групи:

  
 Мауро Лонгобардо,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

## Продовження Додатка Д

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

(в українських гривнях)

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

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

Від імені керівництва Групи:

Мауро Лонгобарде,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



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

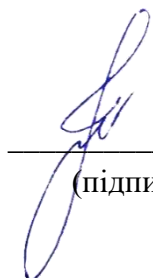
**ЗГОДА**  
**здобувача освіти Державного університету економіки і технологій**  
**на розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, Головіна Дарина Дмитрівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

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

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

15.01.2026  
(дата)

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Д.Д. ГОЛОВІНА  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)