НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____ О.В. Токар

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

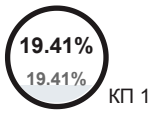
КРМ_Токар О.В.

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
13604	**108754**	**12/28/2025**	**---**	**332995293**

Обсяг знайдених подібностей

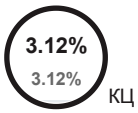
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

13604

Кількість слів



КЦ

108754

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	11
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	123

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13245/1/Opanasiuk_II_KR_073_2022.pdf	93 0.68 %
2	Диплом (1).doc [redacted] 1/24/2022 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	80 0.59 %
3	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32858/1/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%90.%2C%20%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE..pdf	77 0.57 %

4	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46459/2/GEJ_2024v89n4_Dolgalova_O-Management_of_the_internal_112-119.pdf	64 0.47 %
5	Антикризове управління діяльністю підприємства [redacted] 4/27/2025 National University Kyiv Mohyla Academy course papers (National University Kyiv Mohyla Academy)	62 0.46 %
6	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346	62 0.46 %
7	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13245/1/Opanasiuk_II_KR_073_2022.pdf	61 0.45 %
8	http://re.gov.ua/re202202/re202202_101_BabetsIH.pdf	58 0.43 %
9	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19546/1/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D1%94%D0%B2%D0%B0_2024.pdf	53 0.39 %
10	https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/mn/mn-2020_netpub.pdf	50 0.37 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (7.01 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Антикризове управління діяльністю підприємства [redacted] 4/27/2025 **National University Kyiv Mohyla Academy course papers (National University Kyiv Mohyla Academy)**	**646 (39) 4.75 %**
2	Диплом (1).doc [redacted] 1/24/2022 **Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)**	**148 (7) 1.09 %**
3	Звіт про практику.docx [redacted] 4/24/2023 **National University Kyiv Mohyla Academy course papers (National University Kyiv Mohyla Academy)**	**125 (7) 0.92 %**
4	db_2022_076_005 [redacted] 8/20/2024 O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)	20 (2) 0.15 %
5	2021_60730000_Pytlovana_Anna_Ivanivna_87917 [redacted] 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	15 (1) 0.11 %

з Інтернету (12.39 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
6	**https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES/2019/14.pdf**	**217 (10) 1.60 %**
7	**http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13245/1/Opanasiuk_II_KR_073_2022.pdf**	**199 (4) 1.46 %**
8	**https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/3892/%D0%A8%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf?sequence=1**	**151 (11) 1.11 %**

9	http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17990/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D1%96%D1%81%D0%B8_%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%88_%D0%9C%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf	136 (4) 1.00 %
10	http://re.gov.ua/re202202/re202202_101_BabetsIH.pdf	133 (4) 0.98 %
11	https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/mn/mn-2020_netpub.pdf	117 (3) 0.86 %
12	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346	111 (2) 0.82 %
13	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32858/1/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%90.%2C%20%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%AE..pdf	77 (1) 0.57 %
14	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46459/2/GEJ_2024v89n4_Dolgalova_O-Management_of_the_internal_112-119.pdf	74 (2) 0.54 %
15	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19546/1/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D1%94%D0%B2%D0%B0_2024.pdf	72 (3) 0.53 %
16	https://minprom.ua/news/307061.html	50 (2) 0.37 %
17	http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1205/2/%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf	43 (2) 0.32 %
18	https://press.coop-ua.org/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukra%D1%97ni-regionalni-tendenci%D1%97-lito-2022/	42 (1) 0.31 %
19	https://gmk.center/ua/news/italiya-v-listopadi-znizila-virobnictvo-stali-na-7-9-m-m/	41 (3) 0.30 %
20	http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/god_inf/zvit2014	36 (2) 0.26 %
21	https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1784/1/11_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A8%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_2020.pdf	35 (1) 0.26 %
22	https://www.myuniversity.ru/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D0%BE_%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B5/232971_2525629_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B03.html	27 (2) 0.20 %
23	https://metinvest.media/ua/page/operativna-situacya-na-pdprimstvah-grupi-metnvest-zima-2023-2024	24 (2) 0.18 %
24	https://www.work.ua/jobs/by-company/124919/	24 (1) 0.18 %
25	https://revolution.allbest.ru/ecology/00972302_0.html	16 (1) 0.12 %
26	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/14552/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%A0%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2.pdf	15 (1) 0.11 %
27	https://metinvest.media/en/page/zelena-stal--nov-eksportn-napryamki-yak-metnvest-zmnyutsya-pd-chas-vyni--the-page	15 (1) 0.11 %
28	https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi	14 (1) 0.10 %
29	https://texty.org.ua/articles/111010/tsinnosti-zahortaly-navit-u-shtory-jak-pratsjuye-v-umovakh-vijny-zapovidnyk-kyyevo-pecherska-lavra/	11 (1) 0.08 %

30	https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-lipni	6 (1) 0.04 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр
Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

"____" _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Токара О.В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Антикризове управління міжнародним підприємством
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор затверджені наказом НАСОА від "24» верпесня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали ПАТ «Запоріжсталь».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність антикризового управління, класифікацію методів антикризового управління; розкрити процес антикризового управління в організації; окреслити специфіку системи аникризового управління у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь» та провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан антикризового управління товариства; дослідити здосвід антикризового управління підприємством; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності антикризового управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Токар О.В.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Сутність, завдання та основні принципи антикризового управлінння 8

1.2. Поняття, види, причини виникнення криз, та їх вплив на організаційні структури підприємства 16

1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством 23

Висновки до першого розділу 29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 31

2.1. Загальна характеристика металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» та його організаційної системи 31

2.2. Діагностика кризових явищ: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища металургійного комбінату “Запоріжсталь” 37

2.3 Аналіз реагування металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» на кризу, яка була спричинена повномасштабним вторгненням. 55

Висновки до другого розділу 59

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 61

3.1. Формування основних принципів стратегії в рамках анктиризового менеджменту підприємством ПАТ «Запоріжсталь 61

3.2. Визначення пріоритетних напрямків антикризового менеджменту організаційних систем ПАТ «Запоріжсталь» 66

Висновки до третього розділу 68

ВИСНОВКИ 70

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

РЕФЕРАТ

Токар О.В. «Антикризове управління міжнародним підприємством»

Робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» напрямку підготовки: 07 «Управління та адміністрування» – НАСОА: Київ, 2026.- 80 с.

В роботі розглянуто теоретико - методичні аспекти антикризового менеджменту підприємства, зокрема принципи організації та порядок проведення оцінки кризових явищ.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі розкривається роль кризи та її оцінки в системі управління підприємством, суть та значення антикризового управління, а також розглядаються основні методи антикризового управління.

У другому розділі надається оцінка діяльності компанії ПАТ «Запоріжсталь», на міжнародному ринку України, проводиться аналіз діяльності підприємсттва, а також досліджується система антикризового управління.

У третьому розділі викладені пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління з метою підвищення рівня прибутку підприємства.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, методи антикризового управління, методи оцінки кризовиї явищ, моделі антикризового управління.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів, спричинених воєнним станом в Україні з 24 лютого 2022 року, питання антикризового менеджменту організаційних систем підприємств набуває особливої актуальності. Важливість теми, що розглядається, зумовлена тим, що за час російської окупації українська економіка зазнала значних фінансових та реальних втрат і продовжує страждати щодня. Велика кількість представників бізнесу зіткнулися з проблемою часткового або повного знищення своїх активів та нерухомості, зниженням попиту, логістичними складнощами. Ці фактори зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових умов, впровадження ефективних антикризових стратегій та збереження конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Саме тому важливим є вивчення та дослідження процесу створення кризових ситуацій та стратегій їх подолання.

Метою дослідження є з'ясування причин виникнення криз на підприємстві через зовнішні та внутрішні фактори та пошук можливих шляхів покращення стану підприємства завдяки побудові антикризової стратегії управління підприємством.

Завдання дослідження:

1) Дослідити економічну сутність антикризового менеджменту.
2) Дослідити інструменти та методи прогнозування та боротьби з кризою на підприємстві на макрорівні.
3) Проаналізувати методи боротьби з кризою підприємств закордоном.
4) Дослідити історію ПАТ «Запоріжсталь», його структуру, місію, візію та цінності.
5) Здійснити аналіз становища обраного підприємства до війни та на сьогоднішній день.
6) Оцінити впроваджені заходи антикризового менеджменту, які компанія вже з початку воєнного стану.

7) Розробити стратегії адаптації та основні принципи підвищення стійкості підприємства.

8) Оцінити ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процеси формування антикризових стратегій менеджменту організаційних систем підприємств, які виникають в результаті зовнішніх та внутрішніх чинників.

Предметом дослідження є вивчення побудови антикризових стратегій менеджменту організаційних систем на підприємстві, яке постраждало від зовнішньої кризи на макрорівні через російсько-українську війну.

Методи дослідження, які було використано: вивчення документів підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ранговий аналіз асортименту компанії, оцінка ефективності за допомоги показника NPV та порівняльні аналізи.

Інформаційна база дослідження. Робота базується на аналітичних звітах підприємства за 2019–2023 роки, даних публічних джерел, наукових дослідженнях та міжнародних практиках антикризового менеджменту.

Структура та обсяг роботи. «Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та основні принципи антикризового управліннння

В сучасних умовах глобалізації, технічного прогресу та економічної нестабільності компанії стають все більш вразливими до кризових ситуацій, які можуть виникати як через внутрішні, так і через зовнішні чинники.

Історія світової економіки свідчить, що кризові ситуації не тільки ставлять під загрозу стабільність, але й можуть слугувати каталізаторами для позитивних змін, особливо у сфері бізнесу.

Одна з основних небезпек кризи полягає у її здатності піддавати випробуванню реалізацію існуючих систем та стратегій. Існуючі моделі можуть виявитися неефективними в нових умовах, викликаючи ризик стагнації або навіть регресу.

В той же час традиційною точкою зору є наступна: виникнення криз в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу не слід розглядати як негативне явище, тому що воно закономірне і виявляється у процесі їхнього зростання і розвитку [1].

Поняття "антикризове управління (менеджмент)" активно включилося в науковий обіг у другій половині XX століття. Зазначити одну конкретну особу чи точку входження важко, оскільки цей термін виник як результат поєднання різноманітних досліджень і розробок в галузі економіки, менеджменту та кризового управління.

Сучасна наукова література розглядає антикризове управління як комплексний підхід до аналізу, управління та уникнення кризових ситуацій в організаціях. Його зміст став більш стратегічно орієнтованим, враховуючи не тільки реагування на проблеми, але і активне формування стійкості до негативних впливів. Однак, варто зазначити, що у сучасних економічних наукових дослідженнях все ще відсутній консенсус серед вчених щодо визначення поняття терміну "антикризовий менеджмент" (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення атикризового менеджменту

Автор, джерело	Визначення
Т.К. Пояркова [2]	Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів, спрямованих на запобігання виникненню криз, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності.
Crisis Management: Theory and Practice [3]	Антикризовий менеджмент – це процес планування та реалізації заходів, спрямованих на ефективне управління кризовими ситуаціями в організаціях.
Maclin, S., & Brown, M. [4]	Антикризовий менеджмент це стратегія управління ризиками та реагування на виклики, що виникають у глобальному бізнес-середовищі.
О.О. Терещенко [5]	Антикризовий менеджмент - застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи.
О.М. Скібіцький [6]	Антикризовий менеджмент - менеджмент, що спрямований на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.

А.В. Череп [7]	Антикризовий менеджмент - комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.
Harrison, D., & Karvi, A. [8]	Антикризовий менеджмент це інструмент для забезпечення стійкості та відновлення діяльності підприємства під час непередбачуваних ситуацій".
Schmidt, M [9]	Антикризовий менеджмент як процес адаптації до змін та швидкої реакції на кризові ситуації з метою збереження стабільності та конкурентоспроможності організації.

Виходячи з наукових підходів різних авторів щодо визначення сутності «антикризовий менеджмент», які наведені вище, можна дати більш повне визначення:

Антикризовий менеджмент – це ключова складова управління сучасним підприємством, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. Він являє собою систему заходів, методів та інструментів, спрямованих на подолання кризових явищ, відновлення стабільності організаційної системи та забезпечення її довгострокового розвитку.

При цьому, головне завдання антикризового менеджменту полягає у своєчасному виявленні кризових сигналів, оперативному опрацюванні

можливих варіантів дій та обранні найефективнішого з них для подальшої реалізації в межах підприємства, що дозволяє уникнути накопичення критичних проблем [10].

В своїй статті «Сутність антикризового управління та принципи його здійснення» [11] Є.С. Кузнєцов визначає в широкому розумінні сутність антикризового менеджменту, як «управління під час кризи, а також попередження настання кризових явищ» та в більш вузькому розумінні, як «застосування певних форм і методів в рамках процедури банкрутства».

Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [12].

Предметом антикризового менеджменту є передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [13]. Об’єктом антикризового менеджменту виступають процеси розвитку криз на підприємстві. Суб’єктами системи антикризового менеджменту є кваліфіковані особи які володіють знаннями, інформації, певними ресурсами для впровадження ряд завдань [4].

Таким чином, сутність антикризового менеджменту можна визначити через його основні завдання, до яких можна віднести:

1. Раннє виявлення кризових явищ шляхом моніторингу внутрішніх та зовнішніх факторів.

2. Прогнозування та аналіз ризиків, які можуть вплинути на стабільність підприємства.

3. Розробка та впровадження стратегій антикризового реагування для мінімізації негативного впливу кризи.

4. Оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування планів розвитку відповідно до отриманих результатів.

З метою максимального розуміння особливостей антикризового менеджменту організаційних систем підприємства, наведено узагальнену порівняльну характеристику між антикризовим та традиційним менеджментом підприємства з різних аспектів в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Узагальнена порівняльна характеристика антикризового та традиційного менеджменту

Характеристика	Антикризовий менеджмент	Традиційний менеджмент
Орієнтація	На управління в умовах кризи	На стандартне управління і розвиток
Мета	Попередження, управління, подолання кризових ситуацій	Забезпечення сталого функціонування без кризових подій
Задачі	Реагування на негативні події, виявлення ризиків, збереження стійкості	Планування, організація, контроль, оптимізація
Часовий характер	Орієнтований на кризові періоди	Постійний, щоденний управлінський процес
Фокус	Гнучкість, адаптивність, стратегічне планування	Стабільність, планування на довгострокову перспективу
Реакція на зміни	Активна, орієнтована на вирішення проблем	Зазвичай консервативна, осторонь від раптових змін
Інформаційна основа	Аналіз ризиків, моніторинг ситуацій, забезпечення швидкого реагування	Збір, обробка та аналіз стандартних даних, звітність

Залучення персоналу	Активна участь, залучення до процесів прийняття рішень	Виконання встановлених завдань інструкціями
Менталітет	Готовність до змін, креативність, відкритість до інновацій	Зосередженість на стабільності та збереженні статус-кво
Оцінка успішності	Виходження із кризи, збереження стійкості, підвищення адаптивності	Досягнення стратегічних цілей, оптимізація процесів
Взаємодія із стейкхолдерами	Активна комунікація, залучення до рішень, врахування інтересів	Зазвичай формалізована взаємодія, звітність

Закони управління, та сам процес управління базується на певних принципах. В свою чергу, принцип управління визначається більше як загальна рекомендація для дій та прийняття рішень, ніж необхідність, однак дотримання їх може позитивно впливати на ефективність здійснення антикризового менеджменту підприємством.

В науковій літературі виокремлюють такі принципи антикризового менеджменту [14]:

– готовність до зміни фінансової рівноваги на підприємстві;

– об’єктивність, тобто аналіз і оцінка не тільки зовнішнього середовища, а і внутрішніх глибин організації;

– вчасне реагування на кризові ситуації, оскільки зволікання може призвести до погіршення кризової ситуації;

– прийняття управлінських рішень повинно відбуватися на основі оперативної та достовірної інформації;

– компетентність, тобто кризовою ситуацією на підприємстві повинні займатися фахівці професіонали в даній сфері чи проблемі;

– принцип основної ланки, тобто вирішення проблеми повинно орієнтуватися на джерела її походження.

Антикризовий менеджмент в сучасному бізнес-середовищі визнається не тільки необхідним, але й стратегічно важливим аспектом успішного функціонування підприємства в умовах нестабільності та невизначеності. Саме тому принципи антикризового менеджменту стають невід'ємною частиною ефективного стратегічного керівництва, спрямованого на виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій.

Особливістю антикризового менеджменту є його відмінність від загального процесу управління, тому виникає необхідність формування специфічних принципів антикризового менеджменту, до яких деякі вітчизняні автори відносять такі:

– принцип постійної адаптації до змін, що дозволяє зміцнювати конкурентну позицію й нарощувати потенціал компанії;

– принцип превентивності дій, який забезпечує раннє виявлення кризових ситуацій та їх нейтралізацію з вигодою для компанії;

– принцип оперативного реагування на кризові явища, який забезпечує швидке відновлення порушеної рівноваги;

– принцип інноваційності, що дозволяє використовувати кризу як можливість для впровадження нових підходів і технологій;

– принцип диференціації сильних сторін бізнесу для створення конкурентних переваг;

– принцип адекватного реагування відповідно до рівня загроз;

– принцип повноти реалізації внутрішніх можливостей підприємства;

– принцип застосування спеціалізованих механізмів відновлення стабільності (уточнено за [15]).

Таким чином, до основних принципів антикризового менеджменту організаційної діяльності підприємства, які відображають його системний характер та спрямованість на результат, можна віднести:

- Превентивність: зосередження уваги на попередженні криз.
- Системність: урахування взаємозв'язку між різними підсистемами підприємства.
- Оперативність: швидке реагування на прояви кризи.
- Гнучкість: адаптація методів управління до умов кризи.
- Ресурсна ефективність: оптимізація використання наявних ресурсів для подолання кризи

Роль антикризового менеджменту в організаційній системі підприємства можна визначити як пошук механізмів та вчинення заходів з метою ефективного управління на початку, в процесі і при виході з кризи.

Головними завданнями антикризового менеджменту є:

– постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– розробка заходів стосовно зниження зовнішньої вразливості підприємства;

– прогноз виникнення кризи на підприємстві;

– забезпечення зростання внутрішньої гнучкості управління підприємством;

– розробка планів стосовно методів управління в кризовій ситуації, які її випереджають;

– швидке впровадження запланованих антикризових заходів при виникненні кризової ситуації;

– ефективне управління процесом виходу компанії з кризи та мінімізація збитків тощо [16].

Таким чином, узагальнюючи думку вчених, поняття антикризового менеджменту підприємства можна визначити як систему стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на попередження, управління та подолання кризових ситуацій в діяльності підприємства. Його метою є забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності функціонування компанії в умовах

економічних труднощів, що дозволяє зберегти ресурси, захистити інтереси стейкхолдерів та забезпечити розвиток навіть у складних обставинах.

Здійснення антикризових заходів на підприємстві є складним процесом, який вимагає високого рівня підготовки та знань у різноманітних наукових галузях від антикризових менеджерів. Це обумовлено тим, що антикризовий менеджмент часто є всеохоплюючим за своєю природою. На сьогодні не існує загальної програми управління підприємством, оскільки діяльність кожного підприємства залежить від численних різноманітних факторів. Однак існують загальні етапи, правила та критерії для оцінки подібних програм.

1.2. Поняття, види, причини виникнення криз, та їх вплив на організаційні структури підприємства

Криза, невід'ємна частина життя будь-якої соціально-економічної системи, несе в собі не тільки труднощі, але й об'єктивні передумови для її розвитку. Вона, схожа на випробування, викликає необхідність змін та адаптації, створюючи унікальні можливості для перетворення та вдосконалення.

В науковій літературі є кілька значень поняття кризи. Першочергово, дане визначення перекладається з грецької мови, як «переломний момент; вибір; рішення; вирок». «Великий тлумачний словник сучасної української мови» [17] подає таке визначення кризи: «Різка зміна звичного стану речей; злам, загострення становища. Гостра нестача чого-небудь».

З грецького походження, слово криза означає поворотний пункт, результат. Як відзначала Л.І. Скібіцька [1], класична економічна категорія «кризи» означає небажану і драматичну фазу в економічній системі.

Історія світової економіки свідчить, що кризові ситуації не тільки ставлять під загрозу стабільність, але й можуть слугувати каталізаторами для позитивних змін.

В свою чергу, одна з основних небезпек кризи, як ситуативної характеристики функціонування будь-якого суб’єкта і наслідку невизначеності в

його зовнішньому та внутрішньому середовищі [18], полягає у її здатності піддавати випробуванню реалізацію існуючих систем та стратегій. Існуючі моделі можуть виявитися неефективними в нових умовах, викликаючи ризик стагнації або навіть регресу.

Під час бізнес-конференції, присвяченій перегляду кейсів із імпровізаційної поведінки китайських компаній під час епідемії COVID-19 поняття кризи у сучасному розумінні було визначене, як: «крайнє загострення протиріч у соціально-економічній сфері системи, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі» [19].

Поняття кризи суб'єктів міжнародного бізнесу, можна визначити, як : «сукупність ситуацій, викликана екзо- і ендогенними чинниками, що порушує рівновагу суб'єкту міжнародного бізнесу, і з часом може призводити до зміни організаційного, економічного і виробничого механізму його функціонування» [20].

Маючи декілька різних визначень, можна сформулювати одне, найбільш релевантне визначення кризи в підприємницькій діяльності: криза-це раптове загострення становища на підприємстві, зумовлене недосягненням поставлених цілей через загрози факторів внутрішнього або зовнішнього впливу.

Як вбачається з даного визначення, стан кризи може бути складним та переломним для підприємства, адже є великий ризик неефективного управління даним станом через можливий ефект раптовості для менеджерів, їхню некомпетентність в даній галузі або гострий дефіцит часу для вирішення даної проблеми або проблем, що в подальшому може призвести до ліквідації організації. Саме в цей переломний момент, керівництво повинно прийняти рішення щодо антикризового управління та антикризової стратегії.

Згідно з теорією антикризового менеджменту кризи можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Негативні наслідки проявляються у вигляді економічного спаду, ослабленні або руйнуванні окремих елементів соціально-економічної системи, поглибленні кризових ситуацій. З іншого боку, позитивні наслідки кризи сприяють адаптації та розвитку системи. Економіка

пристосовується до нових ринкових умов, зростає виробництво, покращується організація праці, впроваджуються нові технології та ресурси.

Важливо зазначити, що не існує універсальної моделі розвитку криз, адже кожна криза має свої особливості, тому й підхід до її подолання повинен бути індивідуальним.

Катаріна Холла у своїй роботі "Crisis Management: Theory and Practice" виділяє п'ять етапів розвитку криз: зародження, ескалація, кульмінація, спад та відновлення [3].

С.Л. Перрі та С.П. Сільверторн у своїй книзі "The Oxford handbook of crisis management" пропонують більш детальну модель, яка включає в себе вісім етапів розвитку криз: попередження, зародження, ескалація, кульмінація, спад, відновлення, адаптація та трансформація [21].

Т.К. Пояркова у своєму навчальному посібнику "Антикризовий менеджмент в політиці (2023) виділяє чотири етапи розвитку криз: передкризова ситуація, гостра криза, кризова ситуація та післякризовий період [2].

Крайнім виявом кризового стану учасників бізнесу є становище банкрутства, відповідно запобігти таким негативним наслідкам можна за допомогою необхідного компонента системи управління міжнародним бізнесом - механізму антикризового управління.

Кризи в організаційних системах поділяють за їхньою природою, причинами виникнення та масштабом впливу. Причини криз на підприємствах можуть бути внутрішніми (інтернальними), зумовленими такими чинниками, як стратегічно-екзистенційні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні аспекти [22]. Також до цієї групи належать кризи, пов’язані з проблемами в управлінні персоналом, зокрема дефіцитом або надлишком кадрів, зниженням якості роботи співробітників, недостатньою мотивацією та залученістю, недоліками в організації праці й виробничих процесів, а також соціально-психологічними проблемами.

Крім того, кризи можуть мати зовнішній (екстернальний) характер, зумовлений економічними, фінансовими, соціальними, суспільно-політичними, військовими, техногенними чи природно-екологічними факторами.

До ключових причин виникнення криз на підприємствах можна віднести низький рівень кваліфікації персоналу, неефективність управлінських рішень, відсутність якісних маркетингових досліджень і планування, а також слабкі сторони у фінансовому менеджменті та управлінні ризиками [23].

Таким чином, ознакам основних причин криз на підприємствах належать: низька кваліфікація персоналу, неефективне керівництво, відсутність маркетингових досліджень і планування, а також недоліки у фінансовому менеджменті та управлінні ризиками.

Найважливішим кінцевим результатом кризи є перехід до нового етапу в розвитку системи або до нової системи. Що ж до найближчих наслідків криз, то в них поєднуються руйнівні, негативні з позитивними, причому в самий гострий період кризи перші явно переважають, а потім ситуація змінюється [24].

Формування системи антикризового менеджменту є необхідним у сучасних умовах через постійну загрозу кризи. Ефективність такої системи визначається зовнішніми та внутрішніми факторами, зокрема класифікацією кризових ситуацій за їх джерелами. У таблиці 1.3. представлена класифікація кризових ситуацій двох основних типів криз, що найбільше впливають на підприємство: чинники зовнішнього середовища та внутрішнього.

Таблиця 1.3.

Класифікація кризових ситуацій за їх джерелами

Зовнішні (екстернальні) чинники, які спричиняють кризу [25; 26; 27; 28]:	Внутрішні (інтернальні) чинники, які спричиняють кризу [25; 26; 27; 28]:
- зміни в навколишньому середовищі; - зміни попиту; - конкуренція галузі, в якій перебуває фірма; - перевищені витрати над продажною ціною товарів; - нестабільна політична, соціальна та економічна ситуація в країні; - погіршення ставлення з боку зацікавлених осіб	- цінова політика; - неефективне управління та наявність суперечностей серед керівників та підлеглих; - упровадження товарів чи послуг, які не мали успіху після реалізації; - провальні стратегії розвитку; - інноваційна й інвестиційна політика; - прорахунки в організації виробництва.

Таким чином, дослідження зазначеної проблематики дозволило авторці зробити висновок, що класифікація криз відіграє важливу роль у їхньому ідентифікуванні, а відповідно, і в ефективному управлінні ними. Ознаки класифікації реальної кризи можуть слугувати її параметрами, які допомагають оцінити ситуацію, а також сприяють розробці й вибору оптимальних управлінських стратегій.

Побудова системи антикризового менеджменту на підприємстві повинна забезпечувати своєчасне й цілеспрямоване прийняття рішень, а також їхню адаптивність у контексті фінансово-господарської діяльності [29].

Для ефективного управління кризами підприємствам необхідно розробити план антикризового менеджменту, який окреслює ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, визначає потенційні ризики та вразливості, а також встановлює протоколи для комунікації та прийняття рішень. План управління кризовими ситуаціями повинен регулярно переглядатися й оновлюватися, щоб залишатись актуальним і ефективним у вирішенні виникаючих загроз і викликів.

Антикризовий менеджмент проводиться за наступними заходами [30]:

– виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;

– обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

– визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Антикризовий менеджмент включає ряд етапів, які допомагають підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їхні негативні наслідки.

Перший етап вимагає внесення коректив у місію та цілі організації.

Другий етап передбачає необхідність дослідження економічного механізму об'єкта.

Третій етап дозволяє відслідковувати ситуації в конкурентному середовищі для забезпечення виживання на ринку.

Четвертий етап є оперативним контролінгом.

П'ятий етап включає розробку стратегій поведінки підприємства в змінному зовнішньому середовищі.

Шостий етап передбачає постійний моніторинг ризиків та реакцію на них від фірми.

Відтак, менеджери повинні впроваджувати ці етапи перед настанням кризових ситуацій, що дозволить уникнути найтяжчих моментів і зберегти ринкову позицію та конкурентоспроможність підприємства.

У тому випадку, якщо все ж таки кризова ситуація на підприємстві настала і існує необхідність у вчинені антикризових заходів, важливим є результативність таких заходів.

Результативність антикризового менеджменту визначається його здатністю ефективно реагувати на труднощі та вчасно впроваджувати стратегії, спрямовані на подолання кризових ситуацій. Успішне антикризове управління виявляється у збереженні стабільності, зниженні ризиків, забезпеченні стійкості бізнес-процесів та позитивному впливі на конкурентоспроможність організації чи країни. Працездатність антикризового менеджменту виявляється у здатності

пристосовуватися до змін, вивченні здобутків і невдач минулих криз та вдосконаленні механізмів управлінського реагування для майбутніх викликів.

Основні чинники, що визначають результативність антикризового менеджменту можна умовно поділити на дві групи [32, 33]:

1. Внутрішні фактори:

− Фахова підготовку та кваліфікація кризи-менеджера та персоналу в умовах кризових ситуацій;

− Ціннісні орієнтири колективу організації та сильна корпоративна культура;

− Ефективна система антикризового управління та методологія розробки ризикованих рішень;

− Ефективна комунікація на всіх рівнях організації;

− Наявність ресурсів (фінансові, людські, інформаційні).

2. Зовнішні фактори:

− Економічна ситуація країни та світу;

− Політична стабільність та передбачуваність;

− Конкурентне становище;

− Стрімкий розвиток технологій;

− Зміна соціальних та культурних цінностей.

Однак, на думку автора ключову роль в успіху антикризового менеджменту відіграє людський фактор та здатність менеджера приймати управлінські рішення в кризових ситуаціях та умовах обмеженого часу. У кризових умовах важливим є не не лише ставлення співробітників до кризи, а й їх здатність до її подолання. Успішно впоратися з кризою здатні лише ті, хто поділяє спільну мету та довіряє один одному. З розвитком соціально-економічних систем значення людського фактора у процесі антикризового менеджменту постійно зростає, що дозволяє передбачати та вирішувати кризові ситуації з мінімальними втратами [34].

Сьогодні в умовах економічної нестабільності менеджери повинні формувати ефективну систему антикризового менеджменту, яка б враховувала специфіку діяльності підприємства та відповідала умовам кризи.

Говорячи про ефективність антикризового менеджменту та впливу людського фактору, найважливішим фактором та здібностями успішного антикризового управлінця є ефективна комунікація. Встановлення чітких каналів комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, інвесторів та ЗМІ сприяє у мінімізації впливу кризи та матиме вирішальне значення в антикризовому управлінні.

Отже, вплив кризи на підприємство може бути серйозним і може завдати значної фінансової та репутаційної шкоди, якщо не реагувати на це своєчасно та ефективно. Сучасні умови управління ще більше ускладнили процес антикризового управління підприємствами. Глобалізація, діджиталізація і поява нових технологій зробили бізнес більш взаємопов'язаним і складним. Тому потенційні ризики та невизначеності також зросли, що вимагає від підприємств бути більш гнучкими та адаптивними у підході до антикризового управління.

1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством

Як вже зазначалось в попередньому пункті, антикризовий менеджмент являє собою систему управління, спрямовану на подолання кризових ситуацій, що виникають як через внутрішні, так і зовнішні чинники. В сучасних умовах, коли криза в країні стає дедалі відчутнішою, особливо актуальною є потреба у створенні спеціалізованих антикризових команд. До складу таких команд входять експерти різних напрямів, які працюють на підприємстві, зокрема керівники управління, фахівці з персоналу, бухгалтери, юристи тощо. Ці фахівці повинні мати змогу оперативно аналізувати вплив негативних факторів, приймати ефективні управлінські рішення та впроваджувати відповідні заходи для забезпечення стабільності діяльності підприємства [35].

При цьому вибір методів подолання кризових ситуацій повинен базуватися на принципах мінімізації фінансових втрат і збереження репутації компанії. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у складних обставинах.

Тож, можна винести таке заключення, що одним із ключових елементів запобігання кризовим ситуаціям є здатність керівництва вчасно розпізнати ознаки майбутніх проблем. Для цього важливо не лише прогнозувати причини та джерела виникнення криз, але й мати готовий механізм їх ефективного вирішення, що може бути швидко адаптований до нових умов.

Основою антикризового менеджменту є глибокий аналіз фінансово-господарської ситуації на підприємстві на базі якого розробляються заходи, спрямовані на попередження банкрутства, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі. Виявлення потенційної загрози банкрутства на ранньому етапі є критично важливим для своєчасного вжиття превентивних заходів.

Механізм управління кризовими ситуаціями передбачає послідовне виконання функцій управління з метою досягнення конкретного економічного ефекту. Цей механізм проявляється в системах та процесах.

Набір і зміст управлінських функцій залежать від розмірів підприємства, його типу, сфери діяльності, рівня управлінської ієрархії та інших факторів.

Дослідження антикризового механізму управління результативністю проводилося Гордієнко Т.В., яка визначає його як засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями та ін. за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулів, методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ [36].

Узагальнюючи погляди на поняття «механізм» та його різновиди автор поділяє думку Щербань І.О. щодо визначення механізму антикризового

менеджменту, який визначається як складна система, орієнтована на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам [37].

Механізм антикризового менеджменту, розроблений відповідно до концепції його вдосконалення, має бути спрямований на розробку нестандартних рішень для нових складних проблем у ситуаціях, коли обмежено час та ресурси [38]. У той час як традиційні механізми управління, що використовуються на підприємствах, не призначені для оперативної та адекватної реакції на поточні ситуації, а лише передбачають застосування традиційних методів управління, незалежно від змін у середовищі.

Відтак, розглядаючи питання механізму антикризового менеджменту, найбільш доцільно почати з першого та найголовнішого етапу - аналізу ризиків у діяльності підприємства.

Сучасні підходи до оцінювання ризиків організаційних систем підприємств включають в себе використання аналітичних інструментів, моделювання сценаріїв розвитку подій, а також впровадження систем управління ризиками. Забезпечення ефективної стратегії обходу, зменшення та управління ризиками стає необхідною умовою для підприємств, що прагнуть до стабільності та конкурентоспроможності у глобальному економічному ландшафті.

Проаналізувавши наукові джерела [31, 39, 40, 41, 42] стає зрозуміло, що у вітчизняній і зарубіжній літературі не існує єдиного підходу у вирішенні питання аналізу ризиків у економічній діяльності підприємств. Згідно з проведеним раніше теоретичним дослідженням [43], економічну категорію "ризик ЗЕД" розглядають як ймовірність виникнення небажаних наслідків для суб'єктів господарювання, пов'язаних з впливом мікро- і макрофакторів, що виникають як у країнах контрагентів, так і в третіх країнах, пов'язаних із здійсненням зовнішньоторговельних операцій за обраною альтернативою [43]. Таким чином, в результаті аналізу різних підходів науковців було виявлено різноманітні

методи оцінювання ризиків у діяльності підприємств, які включають як якісні, так і кількісні підходи (таблиця 1.4.)

Таблиця 1.4.

Методи оцінювання ризиків

Методи	Опис	Переваги	Недоліки
Метод якісного аналізу	Даний метод є сукупністю логічних і математико - статистичних методів для аналізу відповідей кількох фахівців. Сутність даного методу полягає в отриманні кількісних оцінок ризиків на основі обробки результатів опитування експертів	Простота в застосуванні. Доцільність використання у разі відсутності необхідної статистичної інформації.	Певна проблема у виборі фахівців для опитування та суб'єктивізм фахівців. Є досить суб'єктивним методом та характеризується відсутністю кількісних показників.
Метод кількісного аналізу	Використовуються статистичні дані та математичні моделі для оцінки ризиків	Об'єктивність. Можливість точного вимірювання.	Складність в обчисленнях. Залежність від якості вхідних даних.

При оцінці ризиків важливо розрізняти залишковий та первинний ризик за двома моделями: одноріневою та дворівневою. [44]. Одноріневa модель складається з 4 етапів:

- Виявлення ризиків,
- Визначення рівня прийнятого ризику,
- Моніторинг (застосування оцінки ризиків),
- Оновлення критеріїв ризиків.

Дворівнева модель оцінки фінансових ризиків складається з 6 етапів:

- Виявлення первинного ризику;
- Визначення рівня ризику;
- Застосування заходів з мінімізації ризиків;

- Оцінка ризику;
- Моніторинг (оцінка ризиків);
- Оновлення моделі (перегляд критеріїв ризиків) [44].

Проаналізувавши теоретичні погляди авторів, можна дійти висновку, що ефективним варіантом оцінки ризиків в економічній діяльності підприємств можна вважати комбінацію статистичного та експертного методів оцінювання. Кількісна та якісна оцінка ризику у ЗЕД дозволяє з багатьох варіантів вибрати найбільш доцільне рішення, що є обґрунтованим і забезпечує досягнення потрібного результату, при цьому отримуючи найменші сукупні витрати і враховуючи інтереси всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності [45].

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки, суб'єкти економічної діяльності стикаються зі значними викликами та невизначеністю в економічному середовищі. Прогнозування кризових ситуацій для цих суб'єктів стає «ключовим елементом антикризового менеджменту» [46] та забезпеченням стійкості підприємств у глобальних умовах.

Управління кризами пройшло значну еволюцію від реактивних дій до системного підходу, що базується на прогнозуванні, запобіганні та стратегічному плануванні. Ця трансформація стала відповіддю на виклики глобалізації, зростання невизначеності бізнес-середовища та ускладнення внутрішніх організаційних процесів.

Одним із авторитетних джерел для дослідження питання прогнозування кризових ситуацій є публікації на порталі "Harvard Business Review".

На основі статті "Navigating Crisis: Lessons from the COVID-19 Pandemic" [47], яка стала важливим джерелом для розуміння етапів прогнозування, які допомагають підприємствам ефективно реагувати на виникнення кризових ситуацій, можна виокремити такі етапи прогнозування:

Етап 1. **Аналіз глобальних тенденцій.** Характеризується тим, що необхідно аналізувати глобальні тенденції, які можуть вплинути на діяльність підприємства. В статті вказується, що ретельне спостереження за світовими

подіями та змінами може виявитися ключовим для передбачення можливих кризових ситуацій.

Етап 2. Визначення ключових ризиків. Згідно статті, визначення ключових ризиків є критичним етапом у прогнозуванні криз. Це означає ідентифікацію та оцінку факторів, які можуть призвести до виникнення кризової ситуації для конкретного підприємства.

Етап 3. Розробка сценаріїв. Важливим кроком є розробка різних сценаріїв можливого розвитку подій, які включають в себе уявлення різних варіантів криз та розробку стратегій реагування на кожен з них.

Етап 4. Моделювання впливу. Стаття вказує на важливість використання аналітичних інструментів для моделювання впливу можливих кризових сценаріїв. Це дозволяє підприємству адекватно оцінювати можливі наслідки та розробляти стратегії запобігання та управління кризою.

Етап 5. Впровадження системи моніторингу. Відповідно до цього етапу, спостереження за показниками та змінами в ризиках має бути систематичним, адже реалізація системи моніторингу дозволяє оперативно реагувати на зміни у ситуації та вносити корективи до стратегії управління кризовою ситуацією.

Враховуючи ці етапи на основі аналізу статті, підприємства можуть вдосконалити свої методи прогнозування кризових ситуацій, підвищуючи рівень готовності та забезпечуючи стійкість у непередбачуваних умовах.

Також, проаналізувавши роботи на порталі "MIT Sloan Management Review", в яких детально розглядаються застосування методологій, таких як "Scenario Planning" та "Risk Assessment", що в свою чергу надає підприємствам інструменти для адаптації до змін у глобальному бізнес-середовищі, варто детальніше конкретизувати такі методологічні підходи [48, 49].

Методологічний підхід "Scenario Planning" (Планування сценаріїв) передбачає розробку різних сценаріїв можливого майбутнього, основаних на різних умовах та факторах. Згідно з роботами на порталі "MIT Sloan Management Review", "Scenario Planning" визначається як ефективний інструмент для

передбачення ризиків та можливостей, дозволяючи підприємствам розробляти гнучкі стратегії, бути готовими до різних обставин.

Дослідження на порталі підкреслює, що "Scenario Planning" полегшує адаптацію до невизначеності, забезпечуючи управлінцям можливість аналізувати та враховувати різні можливі варіанти розвитку подій, включаючи кризові сценарії.

Методологічний підхід "Risk Assessment" (Оцінка ризиків) згідно з матеріалами "MIT Sloan Management Review" дозволяє ідентифікувати та категоризувати потенційні загрози, а також визначити ймовірність їх виникнення та вплив на підприємство.

Дослідження підкреслює, що систематичне застосування методологічного підходу "Risk Assessment" створює можливість для підприємств систематично оцінювати та мінімізувати ризики, враховуючи конкретні умови та особливості їхньої галузі.

Висновки до першого розділу

Отже, застосування методологій "Scenario Planning" та "Risk Assessment", які детально висвітлені в роботах на порталі "MIT Sloan Management Review" дозволяє підприємствам активно працювати над прогнозуванням та управлінням кризовими ситуаціями. Ці підходи сприяють створенню гнучких стратегій, які враховують різні сценарії та допомагають підприємствам ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Антикризове управління в міжнародній торгівлі та інвестиціях є критично важливою складовою для забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємств в умовах зростаючої невизначеності та конкуренції на світовому ринку. Ефективне використання інструментів антикризового управління вимагає глибокого розуміння ризиків та уміння адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі.

Автори статті [9] пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова

політика підприємства, як найбільш дієві інструменти подолання кризових ситуацій та сталого розвитку промислових підприємств.

Оволодіння інструментами антикризового управління у міжнародній торгівлі та інвестиціях є важливим завданням для компаній, орієнтованих на глобальні ринки. Вивчення досвіду відомих авторитетів та аналіз актуальних публікацій допоможе створити ефективні стратегії антикризового менеджменту, спрямовані на досягнення стійкості та успішності в умовах невизначеності.

Таким чином, антикризовий менеджмент підприємства, як складова управдіння, це дуже складний багатогранний процес, який включає велику кількість етапів, правил, положень та методик, за допомогою яких можна попередити кризові явища, зменшити рівень невизначеності та ризику. Незважаючи на те, що методики діагностування криз розраховані на 4-5 років вперед, антикризове управління це процес більш оперативного характеру і він здійснюється в досить короткі терміни (від 6-ти до 18-ти місяців), тому йому необхідно приділяти особливу увагу при здійсненні управління підприємством, особливо у часи глобальної фінансово-економічної кризи.

В свою чергу, механізм менеджменту кризовими ситуаціями в діяльності підприємств виявляється невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на досягнення ефективних економічних результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» та його організаційної системи

Як зазначалося в Розділі 1, багато компаній продовжують функціонувати в умовах постійної кризи, обумовленої впливом зовнішніх факторів. На це впливають політичні, соціальні, економічні та історичні обставини, які формують підходи до ведення бізнесу, особливо кризові стратегії, що розвивалися протягом багатьох років [50].

З 24 лютого 2022 року Україна зіткнулася з масштабною економічною кризою через повномасштабне вторгнення росії. Підприємницький сектор зазнав значних збитків, які вимагають термінового впровадження ефективних антикризових заходів для підтримки економіки та бізнесу. Розпочата в лютому 2022 року війна в Україні спричинила значні виклики для вітчизняних підприємств, тож підприємства в умовах обмеженого часу мали надати належну відповідь на ці виклики та впровадити антикризові стратегії, спрямовані на адаптацію до нових умов.

Згідно даних опитувань соціологічної групи «Рейтинг» [51] з початку воєнного стану відбулось різке зниження активності на ринку праці: у лютому-березні 2022 року активність знизилася майже на 45%, багато підприємств закрилися, а близько 5 мільйонів працівників втратили роботу. Загалом, під час війни бізнес і ринок праці в Україні пройшли через кілька стресових етапів, що вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом та організації праці [52].

Згідно з дослідженням «Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб» [53], проведеним Центром ресурсоефективного та чистого виробництва в 2022 році, воєнні дії найбільш

негативно вплинули на діяльність середніх підприємств, багато з яких припинили діяльність.

Водночас, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проект Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України провели дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, результат якого свідчить, що близько 50% бізнесу в Україні не працюють [54]. Проте 12,4% змогли зберегти чи навіть збільшити обороти порівняно з періодом до 24 лютого 2022 року. Це свідчить про те, що частина підприємств, зокрема великих, змогли адаптуватися до нових умов.

Вплив воєнного стану, запровадженого в Україні у 2022 році, суттєво позначився на діяльності не лише мікро-, малих та середніх підприємств, а також великих підприємств, зокрема металургійних комбінатів, таких як «Запоріжсталь». Саме тому, для аналізу та дослідження тематики антикризового управління була обрано металургійний комбінат «Запоріжсталь», який входить до групи компаній, що мають кризове становище через початок повномасштабного вторгнення, та на перевагу цьому продовжують функціонувати, адаптуючись до нових умов.

Загалом, можна виокремити такі наслідки загального впливу на великі підприємства у зв’язку із повномасштабним вторгненням росії в Україну в 2022 році:

- **Зупинка та скорочення виробництва**. Багато підприємств були змушені призупинити або скоротити свою діяльність через безпекові ризики та порушення логістичних ланцюгів. Зокрема, у березні 2022 року «Запоріжсталь» зупинила роботу всіх доменних печей через загострення військових дій у регіоні.
- **Пошкодження інфраструктури**. Військові дії призвели до руйнування виробничих потужностей, транспортних шляхів та енергетичної інфраструктури, що ускладнило або зробило неможливим продовження нормальної діяльності підприємств. Відповідно до звіту Світового банку з

Оцінки енергетичних збитків України станом на березень 2023 року через російське вторгнення було виведено з експлуатації 90% вітрової та близько 40-50% сонячної енергетики України [55]. Основна частина станцій відновлюваної енергетики розташовувалася на півдні України, території, окупованій з перших днів повномасштабної війни.

- **Втрата ринків збуту та постачальників**. Блокування портів, обмеження експорту та розриви в ланцюгах постачання негативно вплинули на здатність підприємств реалізовувати продукцію та отримувати необхідні ресурси. В звіті брифінгу Дослідницької служби Європейського парламенту від квітня 2024 року містяться відомості, що у 2022-2023 роках одним із головних викликів для українського бізнесу були логістичні обмеження, спричинені блокадою українських портів російською федерацією [56]. Це ускладнило можливості підприємств експортувати свою продукцію.

Металургійний комбінат “Запоріжсталь” — одне з найбільших промислових підприємств України, що спеціалізується на виробництві сталі, чавуну та прокату, засноване у 1933 році [57]. Воно входить до групи “Метінвест”, яка є ключовим гравцем металургійного сектору в Україні та однією з провідних компаній у Східній Європі.

Місія комбінату — забезпечення високоякісної металопродукції для внутрішнього та зовнішнього ринків із застосуванням інноваційних технологій, спрямованих на сталий розвиток, енергоефективність та екологічну безпеку.

Комбінат “Запоріжсталь” є підприємством повного циклу, спеціалізується на виробництві гарячекатаного та холоднокатаного рулону, чавуну, металопрокату спеціального призначення, іншої металургійної продукції, яка використовується в автомобілебудуванні, будівництві, виробництві техніки тощо.

В основі комбінату лежать принципи та цінності, на основі яких підприємство прагне поєднувати високу якість продукції з інноваційністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [57].

Металургійний комбінат “Запоріжсталь” має розгалужену організаційну структуру лінійно-функціонального типу, яка забезпечує ефективне управління всіма етапами виробництва, та продемонстрована в Рис. 2.1. Цей тип структури є типовим для великих підприємств, що здійснюють повний цикл виробництва.

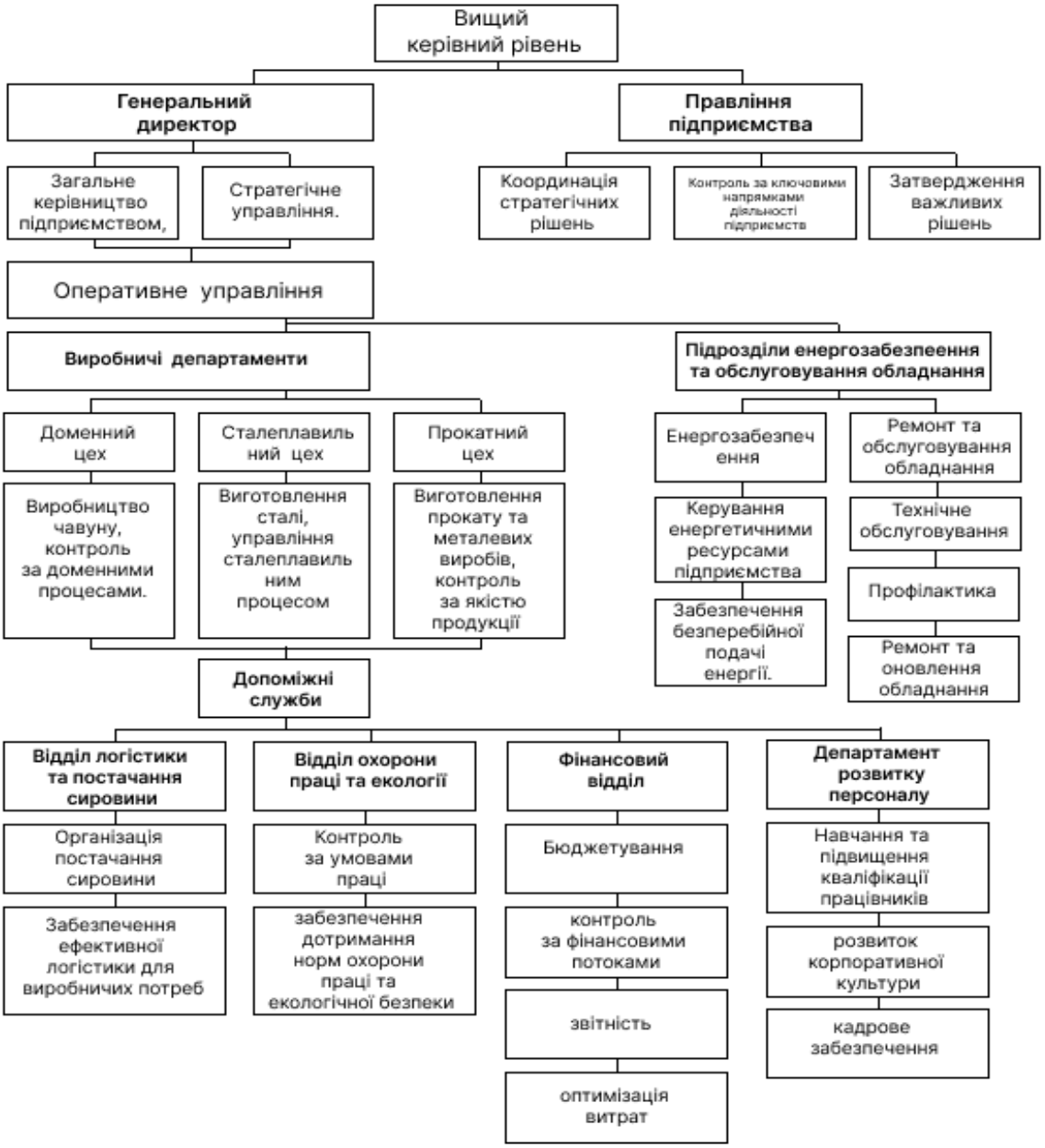


Рис. 2.1. Типова організаційна структура лінійно-функціонального типу великих підприємств

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року металургійний комбінат “Запоріжсталь” зіткнувся з численними викликами, що вимагали оперативних рішень для забезпечення безпеки працівників та збереження виробничих потужностей.

З початком військових дій підприємство зосередилося на забезпеченні безпеки співробітників, впровадивши необхідні заходи для захисту персоналу та інфраструктури. На початок березня 2022 року через загрозу обстрілів та порушення логістичних ланцюгів комбінат був змушений тимчасово призупинити виробничу діяльність, щоб оцінити ситуацію та розробити план подальших дій щодо відновлення логістичних маршрутів для постачання сировини та відвантаження готової продукції, враховуючи нові реалії та обмеження. Вже в квітні 2022 року ПАТ «Запоріжсталь” поступово відновило виробничі процеси, працюючи на 40-50% від довоєнної потужності. Це стало можливим завдяки адаптації до нових умов та впровадженню кризових управлінських рішень. Починаючи з травня 2022 року комбінат продовжував нарощувати обсяги виробництва, одночасно впроваджуючи заходи з енергоефективності та оптимізації витрат, щоб забезпечити конкурентоспроможність у складних економічних умовах, що в свою чергу дало змогу вже в грудні 2022 року працювати на 50% своєї потужності.

У 2023 році “Запоріжсталь” досягла значного зростання виробництва. Зокрема, за 12 місяців було вироблено 2,72 млн тонн чавуну (збільшення на 35,3% порівняно з попереднім роком), 2,47 млн тонн сталі (зростання на 65,4%) та 2,05 млн тонн прокату (підвищення на 57,2%) . У березні 2023 року комбінат вивів з гарячої консервації доменну піч №2, після чого на підприємстві функціонували 3 з 4 доменних печей .

Основним фактором, що негативно вплинув на роботу металургійного сектору під час війни, стала ліквідація та окупація виробничих потужностей підприємств (наприклад, ПАТ "ММК ім. Ілліча" та ПАТ "МК "Азовсталь", на які припадало близько 20% випуску металургійної промисловості України до війни).

ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат», що наразі перебуває в окупації був основним постачальником залізної руди на ПАТ "Запоріжсталь").

Негативним фактором, який вплинув на ПАТ "Запоріжсталь" стала втрата ринків збуту в Азії, зокрема в Туреччині та Північній Африці. Саме тому, підприємству в умовах обмеженого часу необхідно був переорієнтувати свою металургійну продукцію на Європу, оскільки туди простіше поставляти продукцію сушею.

Також, окрім скорочення виробничих потужностей підприємство зіштовхнулось з проблемою кадрового ресурсу за весь період військового стану, оскільки до моменту вторгнення на заводі працювало близько 10 000 осіб. Під час війни близько 1 000 працівників було мобілізовано до лав ЗСУ, ще 1 000 осіб виїхали з регіону.

З історії розвитку компанії був зроблений висновок, що металургійний комбінат “Запоріжсталь” поступово відновлює свою діяльність після значних обмежень, спричинених військовими діями в Україні. Станом на початок 2025 року підприємство не повністю повернулося до довоєнного режиму роботи, проте демонструє позитивну динаміку у відновленні виробничих потужностей. Однак, попри це, компанія має потенційні ризики стикнутись з проблемами та викликами, які є наслідками зовнішніх та внутрішніх факторів.

2.2. Діагностика кризових явищ: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища металургійного комбінату “Запоріжсталь”

Як зазначалось в пункті 2.1., для аналізу та дослідження теми антикризового менеджменту організаційних систем підприємства, було обрано металургійний комбінат ПАТ “Запоріжсталь” через його ключову роль у металургійному секторі України, а також через значний вплив кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням росії у 2022 році.

Дане підприємство є представником однієї з галузей, що найбільш постраждала через повномасштабну війну в Україні, яке не лише зуміло зберегти свою діяльність в умовах кризи, а й показало ефективні підходи до

антикризового менеджменту. Додаткове визначення обґрунтованості обрання об'єктом дослідження металургійний комбінат "Запоріжсталь" можна визначити такими факторами:

1. **Стратегічне значення підприємства**

"Запоріжсталь" є одним із найбільших виробників чавуну, сталі та прокату в країні. До початку війни підприємство експортувало значну частину своєї продукції, сприяючи наповненню державного бюджету та підтримці економіки. Комбінат також здійснює важливе регіональне значення, оскільки є основним роботодавцем у місті Запоріжжя, яке наразі знаходиться в прифронтовій зоні, забезпечуючи роботою тисячі людей та підтримуючи соціальну інфраструктуру регіону.

2. **Вразливість до кризових ситуацій**

Розташування підприємства у зоні підвищеного ризику, близько до лінії фронту, зробило його особливо вразливим до воєнних дій. Це викликало зупинку виробництва, руйнування логістичних ланцюгів і потребу в оперативному реагуванні на кризи. Як енергоємне підприємство, "Запоріжсталь" критично залежить від стабільного постачання енергії та функціонування транспортної інфраструктури. Кризи в цих сферах суттєво впливають на її діяльність.

3. **Антикризовий менеджмент у дії**

"Запоріжсталь" продемонструвала приклад адаптації до екстремальних умов та здатність швидко реагувати на кризові виклики, такі як зупинка виробництва у перші місяці війни, переналаштування роботи підприємства під обмежені умови, оптимізація логістичних процесів та відновлення потужностей. Підприємство впровадило широкий спектр рішень: від перегляду виробничих процесів і скорочення витрат до підтримки персоналу та розробки нових логістичних рішень.

4. **Значення для науки та практики**

Аналіз діяльності "Запоріжсталі" може стати основою для розробки рекомендацій щодо впровадження антикризового менеджменту в інших організаціях. Успішне функціонування "Запоріжсталі" демонструє, як

промислові підприємства можуть забезпечувати стабільність регіону навіть у період глобальних криз.

Таким чином, дослідження організаційної системи цього підприємства допоможе виявити механізми адаптації до викликів та розробити практичні рекомендації для інших компаній, що перебувають в кризових умовах.

Підставою та найбільшою зовнішньою причиною ознак економічної кризи "Запоріжсталь", таких як: зростання витрат, порушення логістики та зниження попиту, стало повномасштабне вторгнення росії на територію України, що призвело до ускладнення та погіршення внутрішніх криз на макро- та макрорівнях. Станом на сьогодні понад 30% промислових підприємств України припинили діяльність через руйнування складів, замороження або скорочення виробництв [58]. Особливо це відчутно в експортно-орієнтованій гірничо-металургійній галузі, де рівень зупинки сягає 49%. Зменшення попиту на промислову продукцію та фінансові труднощі, викликані регуляторними змінами (зокрема підвищенням облікової ставки НБУ до 25% і девальвацією гривні), призвели до того, що середнє завантаження підприємств становить лише 15% [59]. За перші сім місяців 2022 року виробництво сталі знизилося на 62%, а експорт металопродукції скоротився до 3,4 млн тонн [60].

У секторальному розрізі найбільших втрат зазнали:

- гірничодобувна промисловість - 57% потужностей втрачено у 2014 році, а у 2022 році збитки склали ще 99,7 млн доларів США. Понад 90% родовищ корисних копалин та газу на сході та півдні перебувають під загрозою ударів;
- коксохімічна та нафтопереробна галузі (збитки на 3,5 млрд доларів США або 43,6% від загального обсягу збитків у промисловості);
- металургія (2,2 млрд доларів США збитків або 27,1%), оскільки підприємства галузі зосереджуються здебільшого у Донецькій, Запорізькій та Дніпропетровській, Луганській областях, деякі з них були втрачені ще у 2014 р., інші зруйновані або зупинені у 2022 р. Відтак на серпень 2022 року лише 26% металургійних підприємств працювали на рівні 75-99% своїх потужностей [61].

Для розробки стратегії подолання зовнішніх викликів було проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства, використовуючи PEST-аналіз. Це дозволило виявити ключові слабкі та сильні сторони галузі, які є критичними для створення антикризової стратегії (табл. 2.1).

PEST-аналіз макросередовища металургійного комбінату "Запоріжсталь"

Фактори	Важли-вість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Оцінка впливу	Фактори	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6	7	8
P – political				**E – economical**			
Урядова підтримка великих стратегічних підприємств	3	2	6	Зниження глобального попиту на металопродукцію, що впливає на обсяги експорту	3	3	9
Можливі зміни в законодавстві, пов'язані з відновленням економіки	2	2	4	Інфляційні процеси, які підвищують витрати на виробничу та операційну діяльність	3	2	6
Державне регулювання тарифів та субсидій	2	2	4	Ускладнення торгівлі через пошкодження логістичних центрів	3	3	9
Початок повномасштаб	3	3	9	Державні та міжнародні	2	2	4

ного вторгнення та введення воєнного стану на території України				програми підтримки економіки			
Географічне розташування виробництва в зоні потенційних обстрілів	3	3	9				
Міжнародні санкції проти росії	3	3	9				
Разом			**41**	**Разом**			**28**
S – social				**T – technical**			
Зменшення чисельності робочої сили у зв’язку з еміграцією та мобілізацією	3	3	9	Зменшення рівня інновацій на макрорівні в країні	3	2	6

Підтримка продукції вітчизняних виробників.	3	2	6	Використання ERP-систем та інших автоматизованих рішень.	3	2	6
				Відповідність міжнародним стандартам щодо зменшення викидів CO_2.	3	3	9
				Перехід на альтернативні джерела енергії.	3	3	9
Разом			**15**	**Разом**			**30**

Таким чином, як показали результати PEST – аналізу, на момент дослідження макросередовище для ПАТ «Запоріжсталь» достатньо несприятливе, при цьому основні загрози для підприємства генерують політико – правові та економічні фактори. Однак, на противагу цьому підприємство має значний потенціал для адаптації та розвитку.

Головним викликом для зовнішньої торгівлі України залишається агресія росії. Бойові дії, руйнування логістики та окупація територій значно знизили експортний потенціал регіонів. Зокрема, найбільше постраждали сировинно орієнтовані галузі, що залежали від міжнародних ринків. Істотне скорочення обсягів експорту спостерігається в регіонах, на території яких велися активні бойові дії. При цьому воєнна загроза посилила вплив внутрішніх загроз, зумовлених неефективною структурою економіки регіонів та сировинною орієнтацією експорту, а відповідно й залежність від ринків країн-споживачів сільськогосподарської чи металургійної продукції.

У загальних обсягах зовнішньої торгівлі Запорізької області частка Росії збільшилася порівняно з 2020 р. і у січні 2022 р. становила 17,4%. При цьому, в

загальних обсягах експорту регіону переважала продукція металургійної промисловості (64,7%). І хоча в умовах воєнного стану підприємство «Запоріжсталь» відновило роботу, внаслідок активних бойових дій та окупації частини території Запорізької області порушено логістику постачання сировини та експорту готової продукції. Про це свідчать показники, які підтверджують, що І кварталу 2022 р. експорт виробів з чорних металів зменшився на 26,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Тож, у Запорізькій області в умовах воєнного стану посилюються загрози, обумовлені істотним скороченням обсягів експорту і недостатністю валютних надходжень для забезпечення критичного імпорту регіону. Водночас, за умови повного або часткового припинення діяльності машинобудівних підприємств актуальною стає загроза збільшення обсягів імпорту високотехнологічної продукції, якщо виникатиме необхідність забезпечення вітчизняних підприємств обладнанням та устаткуванням.

З початком повномасштабного вторгнення та введенням воєнного стану, по всій території країни було введено спеціальний правовий режим, який впливає як на фізичні, так і на юридичні особи. Цей стан передбачає можливі обмеження прав та інтересів підприємств, які можуть бути як полегшуючими, так і ускладнюючими факторами для підприємців. Особливо, ці законодавчі акти стосуються підприємств, які знаходяться на територіях можливих або активних бойових дій. В даний список входить і Запорізька область, де знаходяться виробничі потужності металургійний комбінат “Запоріжсталь” [62].

Прикладом полегшуючих факторів для роботи металургійного комбінату “Запоріжсталь” є спрощення дозвільних процедур, а саме Постановою Кабінету Міністрів України №314 від 18 березня 2022 року [63] було скасовано вимоги щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності, що спростило умови для бізнесу в умовах воєнного стану. Для “Запоріжсталі” це означало можливість продовжувати виробничу діяльність без затримок, пов’язаних із отриманням або продовженням дії ліцензій та дозволів, що було критично важливим для безперервності виробництва в умовах воєнного стану.

Важливим фактором в умовах реального часу є урядова підтримка стратегічних підприємств, таких як ПАТ “Запоріжсталь”, що сприяє збереженню робочих місць та мінімізації впливу війни. Відтак, нові Критерії визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки встановлені наказом Міністерства економіки від 18.12.2024 № 28003 , які набули чинності 20 грудня, надають можливість підприємствам, таким як ПАТ “Запоріжсталь”, забезпечити бронювання своїх працівників, що сприятиме стабільній роботі стратегічно важливих галузей економіки України [64].

Позитивним фактором в умовах кризової ситуації в Україні, спричиненою повномасштабним вторгненням росії, стала підтримка міжнародних організацій та сприяння експорту з України країнами-партнерами (Канада, Європейський Союз, Велика Британія та США) через скасування тарифів та квот на певні товарні групи українського експорту [65], зокрема і на металургійну продукцію. Велика Британія від 4.05.2022 р. скасувала усі ввізні мита та квоти на українську продукцію у рамках Угоди про вільну торгівлю між Україною та Великою Британією. Канада в травні 2022 року терміном на один рік припинила застосування імпортних мит та кількісних обмежень на українську продукцію в рамках Угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою. Було також скасовано антидемпінгове мито в розмірі 77% на імпорт гарячекатаного плоского прокату з України, яке діяло понад двадцять років. США в 2022 році терміном на один рік скасували спеціальне мито у розмірі 25% що стосувалося певного переліку товарних позицій сталевої продукції.

У червні 2022 року Європейський Союз ухвалив регламент, що скасував ввізні мита на українську продукцію терміном на один рік, перелік якої ще не було визначене Угодою про асоціацію між ЄС та Україною. Було припинено застосування антидемпінгових та спеціальних (захисних) заходів до товарів походженням з України [66]. Це рішення позитивно вплинуло, зокрема і на металургійну промисловість та підтримало економіку України в умовах кризи на початку повномасштабного вторгнення.

Ще одним позитивним зовнішнім фактором впливу на діяльність підприємства та металургійної галузі в цілому, стало різке скорочення виробництва на металургійних заводах росії відповідно до офіційних даних, а саме скорочення випуску сталевого прокату у 2024 році на 18,2% у порівнянні з минулим роком, виплавка чавуну – на 9,4%, виробництво сталевих труб – на 9,5%, випуск вуглецевої сталі – на 15,8% призвів до обвалення експорту низки підприємств компаній росії на 50-60% [67]. Через запроваджені санкції металургійні заводи росії втратили зовнішні ринки, що в свою чергу свідчить про ефективність здійснення таких заходів світовою спільнотою проти росії.

Економічні фактори включають погіршення економічного стану країни та зниження ВВП, що без посередньо впливає на діяльність підприємств. Розпочата повномасштабна війна спричинила значні руйнування та часткові пошкодження багатьох підприємств. Значна їх кількість втратила можливість функціонувати на повну потужність через масову міграцію населення, що, своєю чергою, призвело до скорочення ВВП України на 30,4% у 2022 році [68]. Така динаміка свідчить про загальне падіння економічної активності, яке може в майбутньому спричинити зростання податкового навантаження, скорочення доступних пільг для бізнесу та ускладнення умов підприємницької діяльності.

Додатково, суттєвий вплив мають валютні регулювання, запроваджені державою для стабілізації національної валюти. Завдяки фінансовій підтримці від міжнародних партнерів, Національний банк України (НБУ) утримує стабільність гривні, застосовуючи фіксований курс долара і євро, обмеження на придбання іноземної валюти, а також контроль за транзакціями за кордон [69]. Проте після завершення воєнного стану ці обмеження ймовірно будуть скасовані, що може спричинити значні коливання в економіці. Це створює додаткові ризики, які підприємствам необхідно враховувати при плануванні антикризових стратегій для мінімізації можливих негативних наслідків.

Вагомим чинником, який впливає на економічну діяльність підприємств, стали зміни у короткострокових прогнозах глобального попиту на сталь у 2024 році, оприлюднені Всесвітньою асоціацією сталі (WorldSteel). Перегляд

прогнозів був зумовлений трансформаціями у тенденціях Китаю та більшості провідних розвинених країн, адже промисловий сектор у світі продовжує зазнавати впливу негативних факторів, таких як скорочення купівельної спроможності, жорстка монетарна політика та зростання геополітичної нестабільності [70]. За очікуваннями, глобальний попит на сталь скоротився приблизно на 0,9% у порівнянні з 2023 роком, досягнувши 1,75 млрд тонн, хоча раніше прогнозувалося зростання на 1,7% – до 1,79 млрд тонн (дані з WorldSteel Short Range Outlook, жовтень 2024 року).

На 2025 рік прогнозується зростання попиту на сталь на 1,2%, однак у 2024 році виробництво в ЄС залишалося на низькому рівні через високу вартість енергоносіїв та зменшення попиту. Як повідомляє італійська федерація сталеливарників Federacciai, за листопад 2024 року італійські металургійні підприємства зменшили виробництво сталі на 7,9% у порівнянні з попереднім місяцем, до 1,8 млн тонн, а в річному вимірі скорочення склало 4,4%.

Виробництво сортового прокату за місяць зменшилося на 5% у порівнянні з листопадом 2023 року та залишилося на рівні 1,1 млн тонн. Водночас випуск плоского прокату становив 747 тис. тонн, що на 12,2% менше, ніж у 2023 році, та на 5,9% менше порівняно з попереднім місяцем. За підсумками перших 11 місяців 2024 року італійські металурги скоротили випуск сталі на 4,7% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року – до 18,8 млн тонн. Виробництво сортового прокату залишилося на рівні 11 млн тонн (0% рік до року), тоді як випуск плоского прокату скоротився на 10,6%, до 8 млн тонн. Загальне зниження обсягів виплавки сталі стало наслідком глобального скорочення попиту на металопродукцію та високих цін на енергоносії. У 2023 році виробництво сортового прокату в ЄС становило 11,68 млн тонн, що на 2,9% менше, ніж у 2022 році, тоді як випуск плоского прокату склав 9,54 млн тонн, що на 0,1% менше, ніж роком раніше. Загалом у 2023 році країни Євросоюзу виробили 126,3 млн тонн сталі, що на 7,4% менше, ніж у 2022 році. У грудні 2023 року виробництво сталі в ЄС зросло на 2,7% у порівнянні з аналогічним місяцем попереднього року, досягнувши 9,1 млн тонн [71].

Щодо соціальних факторів, які впливають на розробку стратегій антикризового менеджменту організаційних систем підприємства та подальшого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» то таким є значна кількість внутрішньо та зовнішньо переміщених осіб у зв'язку з війною в Україні. З даними ООН на момент 28 березня 2023 року, з України виїхало 8 173 211 особи [72]. За свіжими даними 2024 року Центру економічної стратегії населення, у Запорізькій області населення скоротилося на 63% порівняно з 2019 роком, тобто приблизний відтік населення з Запорізької області складає близько 500-600 тисяч.

Щодо рівня інновацій в країні та секторі, незважаючи на інноваційний потенціал України, війна змусила країну переорієнтувати ресурси з розвитку на відбудову. Україна втратила позиції в Глобальному інноваційному індексі, знизившись на 8 позначок, порівняно з 2021 роком (з 49-го на 57-ме місце), хоча займає 4-те місце в групі країн з доходом нижче середнього, що свідчить про збереження сильних сторін держави в технологічних рішеннях. Найбільш успішною галуззю, в дослідженні вважається галузь результатів технологічних та інноваційних рішень, що виходить з високої кількості патентів та корисних моделей, швидкості продуктивності праці, модернізації виробництв та кількістю сертифікатів ISO 9001, які контролюють системи менеджменту якості організації [73].

Українська промисловість протягом понад 30 років незалежності пережила багато викликів і, на жаль, на сьогоднішній день продовжує стикатись з екологічними викликами та необхідністю модернізації технологій. Гірничо-металургійний комплекс (далі - ГМК) України постраждав найбільше серед усіх галузей через війну.

У результаті низки реформ, які зазнали європейські енергетичні ринки, енергетика стала ключовим пунктом політики Європейського Союзу. Європейський Союз зробив енергетику ключовим напрямом своєї політики, ухваливши стратегії на 2020 та 2030 роки, які спрямовані на забезпечення енергоефективності та розвитку екологічних технологій [74]. Пакет кліматичної політики ЄС до 2020 року передбачав три ключові цілі: скорочення викидів

парникових газів на 20%, збільшення частки відновлюваної енергії до 20% та покращення енергоефективності на 20% [75]

Разом з існуючими пропозиціями щодо кліматичної політики та газового сектору пакет "Чиста енергія для всіх європейців" є основою для реалізації Енергетичного союзу та європейських кліматичних та енергетичних цілей до 2030 року. Створення Енергетичного союзу ЄС відкриває нові можливості для інтеграції ресурсів і розвитку альтернативних джерел енергії, що є важливим кроком до сталого майбутнього, адже це ідеальна можливість об'єднання всіх енергетичних ресурсів в рамках єдиного процесу. У грудні 2011 року Європейська комісія презентувала «Енергетичну дорожню карту 2050» [76], в якій відображено бажання розвитку екологічно чистих технологій та створення загальноєвропейського енергетичного ринку. До 2050 року Європейський Союз планує скоротити на 80-95% рівень викидів парникових газів в порівнянні з 1990 роком . у 2014 році Європейський Союз ратифікував Паризьку угоду, яка встановила мету обмежити зростання глобальних температур цього 8 століття. Результатом реалізації таких обмежень має стати скорочення глобальних викидів вуглецю від використання енергії до нуля до 2060 року і збереження цього рівня до кінця століття.

У 2016 році наша держава ратифікувала Паризьку угоду, тим самим продемонструвавши свою готовність переходу до низьковуглецевої енергетики, готовність до зниження ризиків, які пов’язані з наслідками зміни клімату та забезпеченням цілей сталого розвитку [77].

У 2014 році Україна підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом з метою активізувати співробітництво між Україною та ЄС. У контексті даної Угоди енергетичне співробітництво ставить на меті сприяти енергоефективності та енергозбереженню України [78], реформувати та удосконалити енергетичні ринки, зменшити викиди CO2. Головною метою даного співробітництва було інтегрувати український енергетичний сектор до європейської електроенергетичної мережі.

Початок повномасштабного вторгнення посприяв пришвидшенню інтеграції, і на початку 2022 року було здійснено синхронізацію української енергетичної системи з європейською ENTSO-E, що стало значним кроком до енергетичної незалежності від російської федерації. Цей процес дозволяє Україні не лише отримувати підтримку від країн ЄС у кризових ситуаціях, але й інтегрувати сучасні технології для оптимізації виробництва та споживання енергії. Проте, для повноцінної інтеграції необхідне значне оновлення інфраструктури та впровадження «зелених» технологій.

Важливим аспектом сталого розвитку енергетичного сектора є збільшення частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі України. Попри виклики, спричинені війною, інвестори поступово повертаються до реалізації проєктів у галузі сонячної, вітрової та біоенергетики. За даними Державного агентства з енергоефективності, частка відновлюваних джерел енергії у 2023 році сягнула 14% [79], що свідчить про прогрес у досягненні екологічних цілей. Однак, для стимулювання подальших інвестицій необхідно запровадити сприятливе регуляторне середовище та гарантувати безпеку проєктів.

Важливо зазначити, що ЄС готовий ділитися досвідом та бачить Україну як важливого партнера для створення виробничих ланцюгів та зміцнення економіки в рамках європейського «зеленого» курсу. Модернізація має відбутися в різних секторах економіки, включаючи найбільш забруднюючі галузі промисловості, щоб конкурувати на міжнародних ринках після закінчення війни [80].

Тож, крім внутрішніх реформ держави, важливою складовою енергетичної стратегії є активна участь України в міжнародних енергетичних ініціативах. Участь у проєктах із транспортування водню до країн ЄС, розвиток транзитного потенціалу для «зеленої» енергетики та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями у фінансуванні екологічних проєктів можуть стати ключовими драйверами відновлення та модернізації енергетичного сектору.

У перспективі до 2030 року Україна має зосередитися на створенні умов для переходу до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю. Це вимагає

розробки нової довгострокової енергетичної стратегії, яка враховуватиме кліматичні виклики, міжнародні зобов'язання у рамках Паризької угоди та внутрішні потреби розвитку економіки. Незважаючи на війну та втрати потужностей, стратегічні інвестори вбачають великий потенціал в українській металургії, тому індустрія зеленої металургії після війни може залучити значні інвестиції.

Для аналізу внутрішньої ситуації на підприємстві було проведено оцінку факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток.

Фактори впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характери впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	І Споживачі				
1	Залежність від стабільних експортних ринків	3	3	- Нестабільність попиту на зовнішніх ринках через глобальні кризи	-9
2	Довгострокові контракти з промисловими підприємствами України	3	2	+ Забезпечує прогнозовані обсяги реалізації	+6
3	Зменшення купівельної спроможності внутрішнього ринку	2	2	- Зниження попиту в Україні через економічні проблеми у зв'язку із військовим станом	-4
	Разом за споживачами				**-7**
	ІІ Постачальники				

4	Тривале співробітництво з основними постачальниками сировини	3	2	+ Забезпечує стабільність у постачанні сировини	+6
5	Збільшення цін на сировину (залізну роду, кокс)	3	3	- Підвищує витрати виробництва	-9
6	Подорожчання тарифів на електроенергію та газ	3	3	- Знижує рентабельність виробницвта	-9
7	Залежність від імпортного обладнання та запчастин	2	2	- Ризики через логістичні труднощі тра валютні коливання	-4
	Разом за постачальниками				**-16**
	III Конкуренти				
8	Висока конкуренція з українськими мателургійними підприємствами (АерселорМітал, ДМК)	3	3	- Негативний тиск на ціни та частку ринку	-9
	Розвиток конкуренції на експортних ринках (ЄС, Близький Схід)	3	3	- Конкуренція з Китаєм та Туреччиною	-9
9	Співпраця конкурентів з міжнародними інвесторами	2	2	- Збільшує їх фінансову стабільність і технологічні переваги	-4
10	Зменшення кількості конкурентів у зв’язку із повномасштабним вторгненням	3	2	+ Зменшення тиску на ринок після зупинки роботи деяких підприємств	+6

	Разом за конкурентами				**-16**
	Разом				-39

За результатами оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що найбільш негативний вплив має: висока конкуренція з українськими мателургійними підприємствами, розвиток конкуренції на експортних ринках, подорожчання тарифів на електроенергію та газ, збільшення цін на сировину. Водночас, позитивними факторами для роботи підприємства можна визначити: зменшення кількості конкурентів у зв'язку із повномасштабним вторгненням та наявність довгострокових контрактів з промисловими підприємствами України.

На наступному кроці доцільно провести аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь», який представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори внутрішнього середовища	a Важливість для галузі (1,2,3)	b Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характери впливу (+/-)	c Оцінки впливу (axb)
1	2	3	4	5	6
	1 Персонал				
1	Висока кваліфікація та досвід працівників	3	2	+ Забезпечує ефективність виробництва навіть у кризових умовах	+6

2	Зменшення кількості працівників через міграцію та мобілізацію	3	3	- Зниження продуктивності праці та необхідність додаткового навчання нового персоналу	-9
3	Психологічна напруженість серед працівників через військовий стан	2	2	- Зниження мотивації та концентрації	-4
	Разом:				**-7**
	2 Організація та управління				
4	Сильна корпоративна культура	3	2	+ Зміцнення єдності працівників та їх лояльність до компанії	+6
5	Швидка адаптація до нових умов роботи в умовах війни	3	3	+ Дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів	+9
6	Недостатня цифровізація управлінських процесів	2	2	- Уповільнює прийняття рішень та облік даних	-4
	Разом:				**+11**
	3 Виробничо-збутова діяльність				
7	Стабільна якість продукції	3	2	+ Забезпечує конкурентоспроможність на ринку	+6
8	Пошкодження інфраструктури через воєнні дії	3	3	- Ускладнює логістичні та виробничі процеси	-9
9	Обмежене технологічне оновлення	3	2	- Знижує ефективність виробництва та	-6

				конкурентоспроможність	
	Разом:				**-9**
	4 Фінансова складова				
10	Опимізація витрат у кризових умовах	3	2	+ Дозволяє підтримувати фінансову стійкість	+6
11	Зниження рентабельності через зростання собівартості виробництва	3	3	- Зменшення прибутку	-9
12	Обмежений доступ до кредитних ресурсів через ризики війни	3	3	- Ускладнює фінансування інвестиційних програм	-9
	Разом:				**-12**
	5 Маркетинг				
13	Позитивний імідж компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках	3	2	+ Зміцнює довіру партнерів та клієнтів	+6
14	Обмеження маркетингових активностей через кризу	2	2	- Зменшує залучення нових клієнтів	-4
15	Збільшення попиту на екологічну продукцію на експортних ринках	2	2	+ Відкриває нові можливості для розвитку	+4
	Разом:				**+6**
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				**-11**

2.3 Аналіз реагування металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» на кризу, яка була спричинена повномасштабним вторгненням.

У попередніх розділах зазначено, що однією з найбільших причин кризи для промислового сектору України стало повномасштабне вторгнення росії у 2022 році. Для ПАТ «Запоріжсталь», одного з провідних виробників сталі в Україні, це спричинило значні економічні та операційні виклики:

- **Порушення логістичних ланцюгів**. Руйнування інфраструктури та блокування портів змусили компанію шукати альтернативні шляхи транспортування продукції.
- **Скорочення попиту**. Зниження споживання сталі на внутрішньому ринку через економічний спад і тимчасова втрата міжнародних клієнтів через ризики поставок.
- **Зростання витрат**. Інфляція, зростання вартості енергоносіїв та проблеми з доступом до сировини призвели до підвищення собівартості продукції.
- **Загроза безпеці працівників**. Військові дії на південному сході країни створили ризики для виробничих потужностей і персоналу.
- **Зменшення персоналу**. До вторгнення на заводі працювало близько 10 000 осіб. Під час війни близько 1 000 працівників було мобілізовано до лав ЗСУ, ще 1 000 осіб виїхали з регіону.

Попри кризу, «Запоріжсталь» продемонструвала адаптивність та здатність пристосовуватись до нових умов. Згідно з фінансовою звітністю, доступною на офіційному сайті підприємства:

- Протягом 2022 року підприємство нарощувало обсяги виробництва, досягнувши близько 50% своєї потужності порівняно з 2021 роком завдяки переналаштуванню експортних поставок на ринки Європи.
- Коефіцієнт ліквідності. Покращення показників ліквідності за рахунок оптимізації оборотного капіталу.

- Рентабельність. Хоча рентабельність знизилася, підприємство залишилося прибутковим за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

Велику частину ресурсу з метою стабілізації роботи, підприємство направляє на стабілізацію роботи персоналу в умовах воєнного стану, у зв'язку із віднесенням частини співробітників до нових категорій працівників (мобілізовані, залучені дистанційно, евакуйовані та інші) і вчинає такі заходи:

– Розширення програми психологічної підтримки для співробітників та їх членів родин;

– Забезпечення можливості безпечного працевлаштування шляхом запровадження віддаленої роботи для тих вид робіт, які це дозволяють;

– Здійснення навчання працівників.

На даному етапі, компанія потребує детального розгляду своїх можливостей, своїх сильних сторін та ризиків, які можуть настати. Для аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей її росту, був проведений SWOTаналіз (табл. 2.3), який допомагає компанії диференціювати своє становище та краще обрати майбутню стратегію розвитку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Фактор	Оцінка
S Сильні сторони	• Висока якість продукції. • Наявність кваліфікованого персоналу. • Налагоджені технологічні процеси та наявність великого досвіду. • Позитивний імідж.
W Слабкі сторони	• Залежність від експорту та порушення логістичних шляхів. • Потреба у модернізації обладнання. • Висока енергоємність виробництва.
O Можливості:	• Залучення інвестицій для модернізації та розвитку «зеленої» металургії. • Розширення ринків збуту.

T Загрози	• Економічна нестабільність та політичні ризики. • Пошкодження виробничих потужностей у зв'язку із воєнним станом. • Можливі зміни в законодавстві України.

Серед сильних сторін «Запоріжсталі» можна виокремити високий рівень якості продукції, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Заслужена репутація металургійного комбінату "як надійного виробника високоякісної металургійної продукції підтверджується численними сертифікатами відповідності міжнародним стандартам. Зокрема, комбінат в лютому-березні 2023 року отримав сертифікати на відповідність гарячекатаного та холоднокатаного прокату вимогам стандарту EN 10025-1 будівельного Регламенту 305/2011 та стандарту EN 10130. Аудитори високо оцінили безперервну роботу підприємства з підвищення клієнтоорієнтованості та проєкти, спрямовані на зменшення дефектів, зазначивши, що якість продукції комбінату щороку зростає та відповідає високим європейським стандартам. Крім того, у жовтні 2022 року "Запоріжсталь" підтвердила відповідність одразу кільком міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001:2015 (система менеджменту якості), ISO 14001:2015 (система екологічного менеджменту) та ISO 45001:2018 (система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці) [81]. Це свідчить про високий рівень організації виробничих процесів та відповідність продукції найвищим світовим стандартам.

Попри виклики, з якими зіштовхнувся комбінат Запоріжсталь Групи Метінвест під час великої війни, підприємство продовжує розширювати власний продуктовий портфель. Протягом 2023 року комбінат розпочав виробництво 14 нових видів продукції для українських та зарубіжних клієнтів [81]. Сортамент українського виробника сталі 2023 року розширено у кількох сегментах: зокрема, опановано випуск семи нових видів гарячекатаної та двох видів холоднокатаної продукції, а також п'яти видів напівфабрикатів. Переважно, нові

продукти Запоріжсталі будуть використовуватися у будівельній та машинобудівній галузі.

Позитивний імідж "Запоріжсталі" також підкріплюється її активною соціальною відповідальністю та участю в розвитку регіону. Підприємство регулярно підтримує соціальні ініціативи, спрямовані на покращення якості життя місцевих громад, що сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії серед населення та партнерів.

Натомість слабкою стороною на початку повномасштабного вторгнення стала залежність від експорту, яка створила ризики у випадку порушення транспортних ланцюгів. З початком воєнного стану підприємство зіштовхнулось з проблемами порушення логістичних й сировинних ланцюгів. До початку великої війни підприємство здійснювало масовий імпорт коксівного вугілля для коксохімів, однак зараз почали налагоджувати співпрацю з українськими виробниками, та використовувати імпорт лише в тих випадках, де це є доцільним та необхідним [81].

Одна із слабких сторін підприємства - висока енергоємність виробництва, хоча і є типовою для металургійної галузі, однак в умовах воєнного стану та дефіциту електроенергії, спричиненою масштабними обстрілами енергетичної інфраструктури, потребує вчинення додаткових заходів зі зниження енергоємності. Зниження енергоємності виробництва одиниці продукції є одним із ключових показників, за якими оцінюється ефективність підприємства. Необхідні інвестиції у розмірі близько $450 млн на покриття потреб в електроенергії власною генерацією (газотурбінною, сонячною тощо) лише на встановлення когенераційних установок [81] є неможливими для залучення власними силами підприємства в нинішньому стані під час війни в країні.

Ще однією з слабких сторін є зношеність обладнання, що обмежує можливість подальшого розширення виробничих потужностей без значних інвестицій у модернізацію. Це підтверджується низькими показниками ефективності використання фінансових ресурсів (зокрема, коефіцієнт ефективності у 2021 році становив лише 0,058) та покриття балансу (0,678), що

вказує на складнощі із забезпеченням стійкої фінансової бази [81]. Оскільки, незважаючи на наявність сертифікатів якості, таких як ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018, підприємство все ще використовує застарілі технології. Зокрема, «Запоріжсталь» залишається останнім великим виробником мартенівської сталі у світі — технології, розробленої у XIX столітті. Це свідчить про необхідність модернізації виробничих потужностей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Висновки до другого розділу

Основною загрозою для «Запозріжсталь» продовжує залишатись повномасштабна війна, яка зумовлює руйнування логістичних шляхів, втрату ключових ринків збуту та підвищення собівартості продукції через зростання цін на енергоресурси. Крім того, конкуренція на міжнародному ринку з боку компаній із країн, які мають доступ до дешевших ресурсів, залишається високою.

Підвищення екологічних вимог у ЄС та інших регіонах також створює виклики для компанії. Дані вимоги відображаються у впровадженні та оновленні низки нормативних актів і стандартів, спрямованих на зменшення негативного впливу промисловості на довкілля. Одним із ключових документів ЄС у цій сфері є Директива 2010/75/ЄС про промислові викиди, яка встановлює правила щодо запобігання та контролю забруднення від промислових установок. Ця директива вимагає від підприємств застосування найкращих доступних технологій (НДТ) для мінімізації викидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт. На міжнародному рівні широко застосовуються стандарти серії ISO 14000, зокрема ISO 14001, який встановлює вимоги до систем екологічного менеджменту. Цей стандарт допомагає організаціям розробляти та впроваджувати політику та цілі, що враховують законодавчі вимоги та інформацію про значні екологічні аспекти.

Впливовим чинником, який суттєво позначиться на розвитку металургійної галузі, є обмеження на викиди вуглецю. Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) передбачає введення транскордонного тарифу на

продукцію, залежно від обсягу викидів CO_2 при її виробництві. Європейський Союз почав поступово запроваджувати цей механізм у 2023 році, а його повна дія у країнах ЄС розпочнеться з 2026 року.

Для України, яка нині перебуває у стані війни, такі обмеження можуть здаватися віддаленою проблемою. Проте ЄС планує поступово підвищувати мита відповідно до рівня вуглецевого навантаження на одиницю продукції. Після 2034 року ці заходи можуть поставити українські металургійні компанії у невигідне становище на європейському ринку, значно знижуючи їхню конкурентоспроможність. За підрахунками експертів GMK Center [81], потенційні втрати українського експорту через CBAM до 2030 року можуть перевищити $4,6 млрд.

Враховуючи такі перспективи, розвиток "зеленої" металургії в Україні повинен стати пріоритетним напрямком. Перехід до екологічно чистих технологій та зменшення вуглецевого сліду продукції є ключовими умовами для збереження позицій на міжнародних ринках і запобігання економічним втратам у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1. Формування основних принципів стратегії в рамках анктиризового менеджменту підприємством ПАТ «Запоріжсталь

Як зазначалося в Розділі 1 «Теоретичні засади антикризового управління підприємством», під час розробки стратегії, спрямованої на виведення підприємства з кризового стану, слід враховувати не лише повернення до докризового рівня функціонування, але й можливість подальшого покращення ситуації та запобігання аналогічним кризам у майбутньому.

Основним чинником, що спричинив кризу на ПАТ «Запоріжсталь», є зовнішній фактор — повномасштабне вторгнення росії в Україну. Це явище не може бути усунуте через зміни в управлінських підходах чи внутрішніх процесах компанії. Однак розробка ефективної стратегії, що базуватиметься на аналізі отриманого досвіду, дозволить підприємству посилити свою стійкість і легше долати майбутні кризи, зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми викликами.

Перед визначенням ключових напрямів антикризового управління важливо чітко окреслити цілі, цінності та основи функціональних стратегій, яких компанія прагне досягти. Окрім цього, необхідно ретельно оцінити фінансові ресурси, що можуть бути використані для реалізації заходів у межах антикризової програми. Такий підхід допоможе забезпечити підприємству стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Для формування основних напрямів удосконалення антикризового менеджменту організаційних систем комбінату ПАТ «Запоріжсталь», потрібно визначити мету, яку даний менеджмент повинен досягнути. Основною метою антикризової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» авторка дослідження визначає: мінімізувати вплив воєнних дій на виробничі процеси, відновити та наростити довоєнні виробничі потужності, а також підготувати підприємство до посткризового відновлення.

На сьогоднішній день, підприємство не має можливості виконати мету своєї стратегії в повній мірі через ряд обставин, а саме:

– Воєнні дії створюють ризик руйнування інфраструктури та загрозу для працівників.

– Логістичні обмеження через блокування портів та пошкодження транспортних шляхів.

– Енергетична криза ускладнює стабільне постачання електроенергії.

– Скорочення персоналу через мобілізацію та еміграцію кваліфікованих кадрів.

– Зниження попиту на металопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Саме тому рекомендується розділити стратегію введення антикризового менеджменту на 2 частини: підготовчу та активну.

Підготовча частина включає в себе ті цілі та напрями удосконалення, втілення яких можна буде починати після того, як ситуація на макрорівні в країні почне ставати більш стабільною для керівництва підприємства, тобто більш стратегічні та глобальні ціни в розвитку компанії. В свою чергу, активна фаза антикризової стратегії спрямована на забезпечення стійкості виробництва та мінімізацію впливу воєнних дій на діяльність підприємства вже сьогодні.

Цінностями, які беруться за основу формування антикризового менеджменту організаційних систем підприємства ПАТ «Запоріжсталь», можна вважати основні цінності компанії, такі як:

- Стійкість: здатність підприємства продовжувати роботу в умовах кризи.
- Інноваційність: впровадження нових технологій для адаптації до складних умов.
- Соціальна відповідальність: підтримка працівників та їхніх сімей у кризовий час.
- Екологічність: розвиток “зеленої металургії”.
- Гнучкість: швидка адаптація до змін зовнішнього середовища.

З цього виходить, що загальними напрямками розвитку ПАТ «Запоріжсталь» є посилення конкурентних позицій комбінату на ринку, збільшення обсягів продажу та прибутковості виробленої продукції. Підприємство прагне розширити присутність своєї продукції не лише на внутрішньому, а й на світовому ринках. Позиціонуючи себе як підприємство, що веде прозорий бізнес, ПАТ «Запоріжсталь» прагне надавати своїм клієнтам високоякісну продукцію та найкращий сервіс.

На думку авторки роботи, зважаючи на класифікацію поведінкових стратегій, вибір стратегії виживання для розробки антикризових заходів підприємства є найбільш доцільним. Така стратегія є оптимальним рішенням для компанії в умовах воєнних дій, що створюють високий рівень невизначеності. Ця стратегія спрямована на збереження основних функцій підприємства, стабілізацію поточних процесів і забезпечення виживання в умовах скорочення попиту на продукцію, замість акценту на агресивне зростання [83].

Таким чином, використання стратегії виживання у межах антикризового управління дозволить підприємству диверсифікувати інструменти відновлення та поступового зростання. Це сприятиме поверненню довоєнних виробничих потужностей і створенню більш стабільної, а водночас гнучкої системи прийняття управлінських рішень. Такий підхід допоможе компанії краще адаптуватися до змінних умов ринку, а також до зовнішніх і внутрішніх викликів, які можуть виникати як на рівні галузі, так і в економіці загалом.

Як зазначено в пункті 1.1., однією з відмінних рис антикризового управління є обмеженість у часі, що вимагає ретельного прорахунку часових рамок, у межах яких компанія може діяти. Стратегія має враховувати ці часові обмеження, а також потребу у завершенні активних бойових дій на території України як передумову для повного відновлення виробничих потужностей підприємства. До цього моменту підприємство може лише зосередитися на мінімізації ризиків і збереженні основних ресурсів.

Тож, застосування стратегії виживання дозволить підприємству не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й створити передумови для відновлення

та поступового зростання після завершення кризи. Однак станом на кінець 2024 року в Україні продовжується повномасштабна війна, що робить підприємство залежним від зовнішніх обставин, на які керівництво компанії не має прямого впливу. Тому, до моменту закінчення війни, управлінцям необхідно зосередитися на підготовчих заходах: розробці планів для швидкого відновлення виробничих потужностей, пошуку нових ринків збуту та адаптації до потенційних змін у глобальній економіці. Це допоможе забезпечити готовність компанії до ефективного реагування на посткризові виклики.

Як вже зазначалось вище, антикризова стратегія буде поділена на дві фази: підготовчу та активну.

На першому етапі активного антикризового менеджменту організаційні системи ПАТ «Запоріжсталь» повинні зосередитися на забезпеченні стабільної роботи в умовах обмежених ресурсів і зруйнованої інфраструктури. Першочерговим завданням є вдосконалення політики диверсифікації логістичних шляхів, що включає переорієнтацію на сухопутні маршрути через західний кордон України або використання портів Балтії для експорту продукції. В умовах порушеного логістичного ланцюга цей крок дозволить зберегти конкурентоспроможність на міжнародних ринках та уникнути простоїв виробництва. Найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України ArcelorMittal, яке є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі та одного з найбільших іноземних інвесторів країни, під час економічної кризи 2008 року переорієнтувала частину своєї продукції з традиційних ринків ЄС на ринки Азії та Африки [84], щоб уникнути залежності від одного регіону.

Другою ключовою складовою є забезпечення енергетичної стабільності підприємства. З огляду на високу енергоємність виробництва, доцільно переходити на використання альтернативних джерел енергії. Це може бути реалізовано шляхом укладання контрактів з постачальниками «зеленої» енергії або інвестування у власні генерувальні потужності, що дозволить значно знизити витрати на енергоресурси. Одночасно слід продовжувати впровадження

технологій енергозбереження на кожному етапі виробничого процесу, що відповідає сучасним міжнародним стандартам. Tata Steel одна з провідних сталеливарних компаній у світі з річною потужністю виробництва сирої сталі 34 мільйонів тонн під час зростання цін на енергію впровадила програми модернізації обладнання, що дозволило їй знизити витрати на енергоресурси на 15% [85].

Для підтримки кадрів компанія має продовжувати реалізовувати та вдосконалювати програми соціальної допомоги працівникам, які постраждали від війни. Це включає надання житла, матеріальної допомоги та створення умов для безпечної праці. Такий підхід дозволить уникнути відтоку кадрів і підтримати кваліфікованих фахівців, необхідних для стабільної роботи підприємства. На підприємствах «Запоріжсталь», «Запоріжкокс», «Запоріжвогнетрив» та Запорізькому ливарно-механічному заводі успішно реалізується корпоративна програма «Шлях героя: екосистема інтеграції ветеранів». У рамках цієї ініціативи після демобілізації до роботи на підприємствах долучилося понад 300 ветеранів війни. З них більшість – це працівники, які до мобілізації вже працювали в компаніях групи Метінвест, а близько 35% – ветерани, які раніше не були пов’язані з підприємствами, але працевлаштувалися з зовнішнього ринку праці. Програма забезпечує супровід ветеранів на всіх етапах – від мобілізації до повернення та адаптації в колективі після звільнення з військової служби. Світовий досвід демонструє, що підтримка співробітників не лише зміцнює репутацію компанії, а й сприяє відновленню продуктивності, створюючи довіру серед працівників. ArcelorMittal, одна з найбільших металургійних компаній світу, впровадила масштабні програми підтримки працівників у регіонах, де стикалася з кризами. Під час COVID-19 і соціальних заворушень у деяких країнах компанія запровадила гнучкі графіки роботи та дистанційну зайнятість для зменшення фізичних і психологічних ризиків для працівників.Окрім цього, компанія створила фонди для надання прямої фінансової допомоги працівникам і членам їхніх родин, які постраждали

від кризи, а також відкрила центри психологічної підтримки для подолання стресу, зумовленого кризовими обставинами [85].

На завершальному етапі активної фази необхідно зберігати зв'язок із клієнтами, забезпечуючи виконання контрактних зобов'язань, навіть у складних умовах. Розвиток маркетингових каналів, особливо в онлайн-просторі, дозволить утримати позиції на ринку та зберегти позитивний імідж компанії.

3.2. Визначення пріоритетних напрямків антикризового менеджменту організаційних систем ПАТ «Запоріжсталь»

Як зазначалось в пункті 3.1., підготовчий етап антикризової стратегії для металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» буде складатись з 3-х аспектів: науково-дослідного або маркетингового, виробничого, інноваційного. В даному пункті 3.2. будуть розглянуті основні аспекти, на які підприємству потрібно звернути увагу першочергово та які є пріоритетними для ефективної побудови та, в подальшому, реалізації антикризової стратегії.

Через часові обмеження, що є характерною особливістю кризових ситуацій, підприємству потрібно максимально ефективно використовувати наявний ресурс. Для реалізації антикризової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» була обрана паралельно-послідовна модель, яка дозволяє одночасно працювати над різними процесами. Оскільки неможливо точно передбачити, коли зовнішній фактор – війна – перестане впливати на компанію, фірма змушена діяти в умовах невизначеності. Тому одночасне виконання ключових рекомендацій дозволить оптимально використовувати час.

Як зазначалося у висновках до Розділу 2, ПАТ «Запоріжсталь» є перспективним підприємством із великим потенціалом. Тому на етапі формування стратегії важливо зосередитися на створенні міцного фундаменту корпоративного рівня. Оновлення визначених функціональних напрямів стане основою для відновлення та подальшого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у складних умовах.

Перш за все, з метою забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах кризи, йому необхідно провести ґрунтовний аналіз фінансового стану підприємства. Даний аналіз включає оцінку ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що дозволить виявити слабкі місця та розробити заходи для їх усунення. Як зазначають Кривов'язюк І.В. та інші: «систематична діагностика фінансового стану є невід'ємною складовою антикризового управління» [37].

Розробка та впровадження антикризових програм є наступним пріоритетом. Ці програми повинні містити конкретні заходи щодо стабілізації діяльності підприємства, включаючи реструктуризацію боргів, пошук нових ринків збуту та диверсифікацію продукції. Як підкреслює Ковальська А.В., «антикризові заходи мають бути орієнтовані на економію ресурсів та уникнення помилок» [83].

В даному випадку, підприємству необхідно провести опитування серед керівників середньої ланки. Ціль цього опитування — визначити, як менеджери оцінюють ефективність наявних антикризових заходів, зокрема: рівень комунікації між підрозділами, ефективність нових управлінських рішень, перешкоди, з якими вони стикаються під час впровадження стратегій. Ці дані дозволять підприємству відкоригувати управлінські підходи та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Науково-дослідна або маркетингова стратегія має на меті не лише повернення до довоєнного рівня роботи, а й подальший розвиток підприємства з акцентом на підвищення ефективності виробництва. На цьому етапі одним із першочергових заходів на думку авторки дослідження є проведення аналізу наявного стану та ефективності антикризових заходів. Компанії необхідно провести дослідження постачальників про стабільність співпраці та споживачів щодо якості продукції та сервісу. Результати даних опитувань дозволять підприємству оцінити ланцюги постачання і визначити, які партнери є найбільш надійними для довгострокового співробітництва. Також, отримані дані дадуть змогу зосередити зусилля на пріоритетних напрямках покращення та адаптувати продукцію до потреб клієнтів, зокрема на експортних ринках. Так, як вже

зазначалось, протягом 2023 року комбінат розпочав виробництво 14 нових видів продукції для українських та зарубіжних клієнтів. В даному випадку, політика підприємства повинна бути направлена на постійне вдосконалення та розширення власного продуктового портфелю, що дасть значну перевагу підприємства поміж конкурентами.

Порівняння з попередніми роками обсягів виробництва, свідчить про стабільність виробничих показників, незважаючи на виклики, пов'язані з ринковою кон'юктурою та зовнішніми факторами. Тому наступним необхідним кроком треба визначити види продукції та її обсяг, враховуючи тенденції ринку та попит на металопродукцію. Для того, аби антикризовий менеджмент організаційних систем підприємства ПАТ «Запоріжсталь» був успішним, компанія повинна вийти на докризовий рівень і вище. Саме тому об'ємом виробництва, якого комбінат повинен досягти в рамках даної стратегії є рівень виробництва даної номенклатури за 2021 рік.

Висновки до третього розділу

На даний момент немає публічної інформації про те, що комбінат "Запоріжсталь" активно використовує технології Big Data для прогнозування попиту та управління ризиками. Однак впровадження технологій Big Data може стати стратегічно важливим кроком для "Запоріжсталі" у підвищенні ефективності операційної діяльності та зміцненні позицій на ринку, та допоможе досягти таких результатів:

1. Прогнозування попиту: Аналіз великих обсягів даних дозволить виявляти підприємству ринкові тренди та сезонні коливання, що сприяє точнішому прогнозуванню попиту на продукцію. Це, в свою чергу, допомагає оптимізувати виробничі процеси та зменшити витрати на зберігання надлишкових запасів.

2. Управління ризиками: Використання Big Data допоможе комбінату передбачати можливі ризики, такі як затримки в постачанні, поломки

обладнання або зміни у попиті. Це дозволить вживати превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків.

3. Оптимізація логістики: Аналіз даних про маршрути постачання та стан транспортних засобів сприяє зниженню витрат на логістику та підвищенню ефективності доставки продукції.

4. Підвищення конкурентоспроможності: Впровадження сучасних технологій аналізу даних дозволить компанії швидше реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових умов та пропонувати клієнтам більш привабливі умови співпраці.

Як вже зазначалось, підвищення екологічних вимог у ЄС та інших регіонах створить нові виклики не лише для компанії, а в цілому галузі металургії в державі, і за прогнозними даними вже після 2034 року українські металургійні підприємства можуть стати неконкурентоспроможними. В свою чергу, ПАТ «Запоріжсталь» почало впроваджувати заходи з мінімізації екологічного впливу, однак, для успішної реалізації інноваційних ініціатив підприємству необхідно більш комплексно підійти до впровадження такої стратегії. Для початку підприємству рекомендується розробити комплексне дослідження поточного екологічного впливу, включаючи оцінку викидів, енергоспоживання та інших екологічних показників, та за результатами такого аналізу визначити пріоритетні напрямки модернізації, що потребують такого оновлення для зменшення екологічного впливу. Наступним кроком, має стати пошук та залучення фінансів. ПАТ «Запоріжсталь» може скористатись різноманітними грантовими програмами ЄС для фінансування екологічних ініціатив. Наприклад, програма ЄС Horizon Europe з бюджетом €95,5 млрд на 2021-2027 роки підтримує дослідження та інновації в галузі відновлюваної енергетики [86], відкрита для участі українських компаній, що дозволяє отримати фінансування на дослідження та впровадження інноваційних технологій. Фінальною стадією має стати реалізація обраних рішень та регулярний моніторинг їх ефективності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь» підтвердило, що підприємство функціонує в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища, спричиненого як воєнними діями в Україні, так і глобальними економічними змінами. Війна стала ключовим тригером кризи для підприємства, що позначилося на всіх аспектах його діяльності: від логістики до зниження попиту на продукцію. Тим не менш, проведений аналіз виявив значний потенціал для стабілізації роботи підприємства та його подальшого розвитку за рахунок впровадження системного антикризового менеджменту.

Дослідження показало, що внаслідок початку повномасштабного вторгнення ПАТ «Запоріжсталь» зіткнулося з низкою значних викликів. До них належать порушення ланцюгів постачання, руйнування логістичної інфраструктури, зростання собівартості через інфляцію та подорожчання енергоресурсів, а також зменшення експортного попиту через міжнародні економічні коливання. Підприємство опинилося в зоні підвищеної небезпеки через географічне розташування, що ускладнює підтримання стабільної роботи виробничих потужностей.

Водночас проведений PEST-аналіз показав, що підприємство може скористатися низкою можливостей, які відкриваються завдяки державній та міжнародній підтримці. Програми допомоги стратегічним підприємствам, участь у ініціативах із декарбонізації, міжнародні грантові програми для впровадження «зеленої металургії» створюють перспективи для посилення позицій ПАТ «Запоріжсталь» на ринку.

Запропонована антикризова стратегія, заснована на результатах SWOT-аналізу, є комплексною та охоплює ключові напрями стабілізації та розвитку підприємства. Основними її компонентами стали модернізація виробництва, впровадження ERP-системи та перехід на «зелені» технології. Особлива увага приділена питанням підвищення енергоефективності, скорочення викидів CO_2 і зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Впровадження «зеленої металургії» дозволяє не лише зменшити екологічний вплив виробництва, а й

підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, де дедалі більше значення надається екологічній відповідальності.

Одним із ключових елементів стратегії є впровадження ERP-системи, яка дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину платформу. Це забезпечить прозорість управлінських рішень, підвищення ефективності операційної діяльності та скорочення часу на виконання адміністративних процесів. Завдяки цьому очікується зниження витрат на 10–15% та покращення контролю над використанням ресурсів.

Прогнозовані економічні показники свідчать про високу доцільність запропонованих заходів. Інвестиції у розмірі $152,8 млн окупляться менш ніж за 3,5 року, а рентабельність інвестицій (ROI) досягне 249% за п’ять років. Очікуваний додатковий прибуток від реалізації антикризової стратегії складе $54 млн щороку, що дозволить значно зміцнити фінансову стабільність підприємства.

Не менш важливим компонентом стратегії є соціальний аспект. Забезпечення безпеки працівників, реалізація програм соціальної підтримки для мобілізованих працівників та їхніх родин сприятиме покращенню корпоративної культури та збереженню професійного колективу. Залучення іноземного досвіду у впровадженні соціальних програм дозволяє «Запоріжсталі» створювати позитивний імідж як всередині країни, так і за її межами.

Розробка довгострокової стратегії розвитку включає підготовку підприємства до посткризового періоду. Зокрема, перехід на відновлювані джерела енергії, модернізація обладнання та впровадження цифрових інновацій забезпечать стійкий розвиток комбінату на десятиліття вперед. Важливим аспектом є участь у міжнародних програмах фінансування, таких як «Green Deal» Європейського Союзу, що створюють додаткові можливості для інвестицій у зелені технології.

Таким чином, дослідження підтвердило, що запропонована антикризова стратегія дозволяє не лише зберегти стабільність підприємства в умовах кризи, але й закласти основу для його подальшого зростання та розвитку. Комплексний

підхід до модернізації, управління ресурсами та соціальної відповідальності забезпечить ПАТ «Запоріжсталь» стійкість у складних умовах сучасності та конкурентні переваги на світовому ринку.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л.І., Антикризовий менеджмент: навч. посібник Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

2. Антикризовий менеджмент в політиці: навч. посібник для студентів / Пояркова Т.К. Київ, 2023. 156 с.

3. Holla K. *Crisis Management: Theory and Practice*. 2018. URL: https://www.intechopen.com/books/6620 (дослідження).

4. Maclin, S., & Brown, M. *Ethical Considerations in Crisis Management*. – New York: Palgrave Macmillan, 2020.

5. Терещенко О. О. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9.

6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

7. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник: Київ:. Кондор, 2014. 380 с.

8. Harrison, D., & Karvi, A. *Crisis Management in the Digital Age*. London: Routledge, 2018.

9. Schmidt, M. *Crisis Management Strategies: A Comparative Analysis* /*Harvard Business Review*. 2016. Vol. 35(2). P. 45–58.

10. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення Є. С. Кузнєцов *Ефективна економіка*. – 2012. – № 10.

11. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

12. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016 Вип. 10. Ч. 1. С. 143–146.

13. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 153–161. [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21.

14. Шарупова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf.

15. Павленко О.В. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: монографія. Київ: МАУП, 2018. 320 с.

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

17. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємництві : дис. SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.

18. Shan B. et al. How do organizations deal with crisis? A case study on improvisational behaviours of Chinese companies during the COVID-19 epidemic Asia Pacific Business Review. 2022. С. 1–24.

19. Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 74–83.

20. *The Oxford handbook of crisis management* S.L. Perry, S.P. Silverthorne. 2014.

21. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2 (58). С. 83–88. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/14.pdf.

22. Білик М.С. Теорія антикризового менеджменту. Київ: Економічна думка, 2020. 215 с.

23. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. Київ: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.

24. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.

25. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)__230

26. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

27. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10–14.

28. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12.

29. Гришова І. Ю., Гнатьєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1(3). С. 32–40.

30. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка І.С., 2016. – 232 с.

31. The Role of Communication in Effective Crisis Management: A Systematic Literature Review // International Journal of Humanities and Social Science. 2020. Ezekiel Luka Zakiri. URL: https://www.ijhssnet.com.

32. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії Covid-19. [URL: http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/26.pdf. (стаття).

33. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві /*Економічні науки: «Молодий вчений».* 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 35–40.

34. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2 No. 1 (2023). DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.

35. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf. (стаття).

36. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

37. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління/ *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

38. Бутенко О.В. Антикризове управління в умовах глобалізації: теорія та практика: монографія. Київ: МАУП, 2020. 288 с.

39. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни *Економічний простір.* 2022. (182). С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

40. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник. Вид. 6-те, перероб. і доп. / Ю.Г. Козак. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 292 с.

41. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством *Економіка та суспільство*. № 55. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17.

42. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

43. Національний банк України. Моделі оцінки ризиків: Департамент фінансового моніторингу. URL: http://www.4_pr_2020-11-20pdf.

44. Кривов'язюк І.В. Криза та інноваційна діяльність промислових підприємств України *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 218–223.

45. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71.

46. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/.

47. Sloan Management Review. URL: https://sloanreview.mit.edu/.

48. Alves J.C., Lok T.C., Luo Y., Hao W. Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience, and renewal strategies of firms in Macau. DOI: https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1.

49. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 2. Т. 31 (70). С. 43–47.

50. Ratinggroup.ua. URL: http://surl.li/rqrcbv. (аналітичне дослідження).

51. Передерій Т.С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158.

52. Research and Innovation Center. URL: http://www.recpc.org/. (дослідження).

53. Аналітика на порталі «Дія.Бізнес»: Дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни.URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-stanu-ta-potreb-ukrainskoho-biznesu-pid-chas-viiny. (дослідження).

54. Energy Outlook: Executive Summary. [URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-04/UNDPUkraineEnergy_ExecutiveSummary_eng.pdf. (звіт).

55. European Parliament Report on EU-Ukraine Relations. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf. (аналітичний звіт).

56. Металургійний комбінат «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/. (інформація про підприємство).

57. Третина промислового потенціалу в Україні не задіяна через високі ризики. URL: https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/tretyna-promyslovoho-potentsialu-v-ukraini-ne-zadiiana-cherez-vysoki-ryzyky. (стаття).

58. Мороз М., Бондаренко Є. Збитки промисловості через війну. URL: https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu/. (аналітичний матеріал).

59. Складна ситуація в українській металургії: Антикризовий штаб організує консультації бізнесу і уряду. URL: https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/skladna-sytuatsiia-v-ukrainskii-metalurhii-antykryzovyi-shtab-orhanizuie-konsultatsii-biznesu-i-uriadu. (новина).

60. Четверте щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». URL: http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/5479. (опитування).

61. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 року № 309. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text.

62. Постанова Кабінету Міністрів України щодо роботи банківської системи в період запровадження воєнного стану. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text.

63. Лахно С., Іванець Є. Скасування імпортних мит для України: що це означає на практиці. URL: https://yurgazeta.com/publications/practice/mitne-pravo/skasuvannya-importnih-mit-dlya-ukrayini-shcho-ce-oznachae-na-praktici.html. (стаття).

64. Ukraine: Council adopts temporary trade liberalisation with Ukraine. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/24/ukraine-council-adopts-temporary-trade-liberalisation-with-ukraine/. (новина).

65. Ukraine: Council adopts temporary trade liberalisation with Ukraine. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/24/ukraine-council-adopts-temporary-trade-liberalisation-with-ukraine/. (новина).

66. Як не працюючі санкції підривають металургійну галузь промисловості РФ. URL: https://cpd.gov.ua/result/yak-nepraczyuyuchi-sankcziyi-pidryvayut-metalurgijnu-galuz-promyslovosti-rf/. (аналітика).

67. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304. (звіт).

68. Постанова про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text.

69. Worldsteel Short Range Outlook October 2024. URL: https://worldsteel.org/.

70. SteelOrbis. URL: https://www.steelorbis.com/. (аналітика).

71. Ukraine refugee situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine. (зведення даних).

72. Global Innovation Index 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf. (звіт).

73. Green Paper. Towards a European strategy for the security of energy supply. Brussels, 29.11.2000. COM(2000) 769 final. URL: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/ae_2.pdf.

74. Third Report on the State of the Energy UnionURL: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/third-report-state-energy-union_en.pdf.

75. Energy Roadmap 2050. URL: http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/index_en.htm.

76. The role and place of Ukraine's energy sector in global energy processes. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_ENERGY-ENG.pdf. (аналітичний звіт).

77. Закон України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

78. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: https://www.saee.gov.ua/uk.

79. Grant EU candidate status to Ukraine and Moldova without delay, MEPs demand. URL: https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220616IPR33216/grant-eu-candidate-status-to-ukraine-and-moldova-without-delay-meps-demand.

80. Металургійна компанія «Метінвест». [Електронний ресурс]. URL: https://metinvestholding.com/ua. (інформація про компанію).

81. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» А.В. Ковалевська. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.

82. ArcelorMittal Ukraine. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/. (інформація про підприємство).

83. Tata Steel. URL: https://www.tatasteel.com/. (інформація про підприємство).

84. Horizon Europe – Funding Programmes and Open Calls. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en. (програма фінансування).

85. Закон України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1959-24#Text.