МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему Антикризова стратегія металургійного підприємства ПАТ “Запоріжсталь” у військовий час

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-2

спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу

Терещенко. Я. І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Олійник. О.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор Бікулов Д. Т.

Запоріжжя 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Терещенко Ярослава Ігорівна

1. Тема роботи «Антикризова стратегія металургійного підприємства ПАТ Запоріжсталь у військовий час»

керівник роботи: Олійник.О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ
2. АНАЛІЗ СТАНУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
9 рисунків та 4 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Олійник О.М		
2	Олійник О.М		

7. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	30.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	05.11.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	05.11.25-13.12.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	13.11.25-27.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	27.12.25-12.02.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	12.02.26-24.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	24.02.26-25.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	25.03.26-05.05.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	05.05.26-09.05.26	
10.	Проходження нормоконтролю.	05.06.26-05.06.26	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	08.06.2026	
12.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Я.І.Терещенко

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Олійник. О.М

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В.Маказан

(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
РЕФЕРАТ 5
ABSTRACT 6
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ 9
1.1 Антикризовий менеджмент: сутність, теоретичні підходи 9
1.2 Теоретичні основи формування та реалізації антикризового менеджменту на підприємстві 11
1.3 Методика визначення ефективності антикризового менеджменту підприємства 14
1.4 Особливості формування та реалізації антикризового менеджменту у військовий час 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ “Запоріжсталь” 21
2.2 Діагностика ефективності системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» 26
2.3 Оцінка існуючої системи антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» 36
2.4 Напрямки удосконалення антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» 39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 42
ПЕРЕЛИК ПОСИЛАНЬ 44

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 сторінок, 9 рисунків, 4 таблиці, 39 джерел.

Об’єкт дослідження – антикризовий менеджмент металургійного підприємства в умовах військового часу. Предмет дослідження – система антикризової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та механізми її вдосконалення в умовах війни. Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та проаналізувати антикризову стратегію підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у військовий період, а також розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення з метою підвищення стійкості та адаптивності підприємства. Гіпотеза: передбачається, що ефективність антикризового менеджменту металургійного підприємства у воєнний період прямо залежить від рівня диверсифікації логістичних каналів, енергетичної автономії та рівня впровадження проактивного управління ризиками. Чим вищий рівень цих складових, тим вищою є здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та стабілізувати фінансовий стан. Методи дослідження: теоретичні – аналіз наукової літератури, узагальнення, систематизація та інтерпретація інформації. Емпіричні – економічний аналіз показників діяльності підприємства, аналіз фінансової звітності, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз динаміки показників до та під час війни. Практична значущість полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення антикризового менеджменту підприємства, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності не лише ПАТ «Запоріжсталь», але й інших підприємств металургійної галузі. Структура роботи бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЗАПОРІЖСТАЛЬ, ЛОГІСТИКА, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ.

SUMMARY

Tereschenko Y.I. “Anti-crisis strategy of a metallurgical enterprise PJSC ‘Zaporizhstal’ under wartime conditions”. The qualifying bachelor's thesis consists of: 57 pages, 9 figures, 4 tables, 39 sources.

The object of the study is anti-crisis management of a metallurgical enterprise under wartime conditions. The subject of the study is the system of anti-crisis strategy of PJSC “Zaporizhstal” and mechanisms for its improvement during the war. The purpose of the study is to theoretically substantiate and analyze the anti-crisis strategy of PJSC “Zaporizhstal” in wartime conditions and to develop practical recommendations for its improvement in order to increase the enterprise’s resilience and adaptability.Hypothesis: it is assumed that the effectiveness of anti-crisis management of a metallurgical enterprise during wartime directly depends on the level of logistics diversification, energy autonomy, and the implementation of proactive risk management. The higher these factors are, the greater the ability of the enterprise to maintain operational continuity and stabilize financial performance.Research methods: theoretical – analysis of scientific literature, generalization, systematization, and interpretation of data. Empirical – financial analysis, SWOT analysis, comparative analysis of enterprise performance indicators before and during wartime.The practical significance lies in the development of recommendations aimed at improving the anti-crisis management system, which can be applied not only at PJSC “Zaporizhstal” but also in other metallurgical enterprises. The structure of the bachelor’s thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, WARTIME, METALLURGICAL ENTERPRISE, ZAPORIZHSTAL, LOGISTICS, FINANCIAL STABILITY, ADAPTABILITY, STRATEGY.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обраної теми зумовлена глибокими трансформаційними процесами в економіці України, спричиненими повномасштабною війною. Металургійна галузь, яка традиційно є однією з базових для економіки країни, зазнала значних втрат через порушення логістичних ланцюгів, енергетичні обмеження та скорочення зовнішнього попиту. У таких умовах особливого значення набуває ефективне антикризове управління, яке забезпечує адаптацію підприємств до нових реалій функціонування та підтримання безперервності виробництва.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із ключових підприємств галузі, діяльність якого відображає основні тенденції розвитку металургії в умовах війни. Дослідження його антикризової стратегії дозволяє виявити ефективні механізми реагування на кризові явища та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства. Об’єкт дослідження – антикризовий менеджмент металургійного підприємства в умовах військового часу. Предмет дослідження – система антикризової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та напрями її вдосконалення. Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та проаналізувати антикризову стратегію ПАТ «Запоріжсталь» у воєнний період і розробити практичні рекомендації щодо підвищення її ефективності. Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що перехід від реактивної до проактивної моделі антикризового управління, а також диверсифікація логістики, підвищення енергетичної автономії та впровадження сценарного планування забезпечують підвищення стійкості підприємства в умовах війни.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи антикризового менеджменту підприємства.
2. Проаналізувати стан металургійної галузі України у військовий період.

3. Провести діагностику ефективності системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь».
4. Оцінити існуючу систему антикризового управління підприємства.
5. Розробити напрями удосконалення антикризового менеджменту.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз та узагальнення наукових джерел; емпіричні – економічний, фінансовий та порівняльний аналіз, SWOT-аналіз.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення антикризової стратегії підприємства, які можуть бути використані у діяльності промислових підприємств в умовах нестабільності.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Антикризовий менеджмент: сутність, теоретичні підходи

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де загрози носять комплексний характер і можуть трансформуватися з локальних порушень у системну кризу. Теоретична основа антикризового менеджменту включає різні наукові традиції й інтерпретації, що дозволяє побудувати багаторівневу модель реагування підприємства на загрози. Розуміння цих підходів є ключовим для формування ефективної антикризової стратегії.

Традиційно криза розглядається як порушення рівноваги, що змушує організацію переглядати механізми управління. Менеджмент - це процес формулювання та досягнення цілей організації через планування, організацію, мотивацію і контроль [1, с.34]. У кризових умовах ці функції трансформуються, оскільки потребують швидких адаптацій.

В українській науковій школі криза розглядається як наслідок накопичення диспропорцій у функціонуванні системи, які тривалий час залишаються непомітними [2, с.15]. Такий підхід підкреслює латентний характер кризи і необхідність постійного моніторингу.

Ці визначення можна узагальнити:
криза - це не окремий інцидент, а процес, що розгортається у часі та вимагає комплексної реакції з боку менеджменту.

Для розуміння антикризового управління доцільно розглянути основні наукові підходи (табл.1.1):

Таблиця 1.1. - Основні наукові підходи антикризового управління

Ресурсний підхід	зосереджений на ефективному перерозподілі ресурсів для мінімізації наслідків кризи. Недостатній у ситуаціях масштабних зовнішніх потрясінь. Має обмежену застосовність у війні, де порушуються всі типи ресурсних потоків [3, с.41].
Системний підхід	розглядає підприємство як цілісну систему, а кризу - як дисфункцію взаємодії її елементів (виробничих, фінансових, управлінських). Вимагає розвинених інструментів діагностики, що не завжди доступні під час війни. Такий підхід є фундаментальним для великих металургійних підприємств [4, с.22].
Ситуаційний підхід	передбачає вибір інструментів залежно від умов середовища. Цей підхід забезпечує гнучкість, але потребує високої кваліфікації управлінців. Особливо актуальний у воєнний період через різку зміну факторів впливу. [5, с.58]
Функціональний підхід	підкреслює важливість адаптації базових функцій управління (діагностика, планування, контроль). [6, с.30]
Інтеграційний підхід	поєднує стратегічні, тактичні й оперативні рішення, що дозволяє підприємству діяти гнучко й динамічно в умовах невизначеності [7, с.19].

«Антикризовий менеджмент - це системний інструмент забезпечення. Криза воєнного часу не є короткостроковим шоком, а набуває хронічного характеру, що зумовлює необхідність постійної адаптації управлінських механізмів підприємства» [14, с.38].

Війна являє собою кризу з невідомою кінцевою точкою, яка вимагає можливостей невідкладного та адаптивного управління кризами, а не заздалегідь визначених планів реагування [9, с.18].

1.2. Теоретичні основи формування та реалізації антикризового менеджменту на підприємстві

Формування антикризового менеджменту ґрунтується на широкому спектрі теоретичних підходів, що відображають різні наукові традиції та бачення природи кризи.

Системний підхід розглядає антикризове управління як складову організаційної системи, що перебуває в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем бо сучасні цикли розвитку економіки скорочуються, а це, в свою чергу, вимагає постійної готовності до змін [10, с.44]. Це означає, що антикризовий менеджмент має бути інтегрованою частиною стратегічного управління, а не реакцією на окремий кризовий інцидент.

Діагностичний підхід доповнює системне розуміння кризи, оскільки передбачає глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства. Діагностика - перша і обов'язкова функція антикризового управління, що дає змогу виявити структурні дисбаланси та приховані ризики [11, с.27].

Інтеграційний підхід концентрується на необхідності врахування економічних, політичних та соціальних змін, оскільки антикризове управління є багатовимірним процесом [9, с.18]. На практиці це означає, що підприємство повинно не лише вдосконалювати внутрішню систему управління, але й інтегрувати її із зовнішніми умовами: ринком, державною політикою, законодавством, глобальними ланцюгами постачання.

Усі теоретичні підходи не суперечать, а доповнюють один одного. Системний підхід задає структуру, діагностичний - інформаційну базу, інтеграційний - адаптивність. Разом вони забезпечують здатність підприємства формувати антикризовий менеджмент як цілісну, адаптивну та науково обґрунтовану систему.

Формування антикризової системи - це не набір розрізнених дій, а послідовний управлінський цикл. Тип і фаза кризи визначають методи діагностики та швидкість управлінської реакції (рис.1.1).

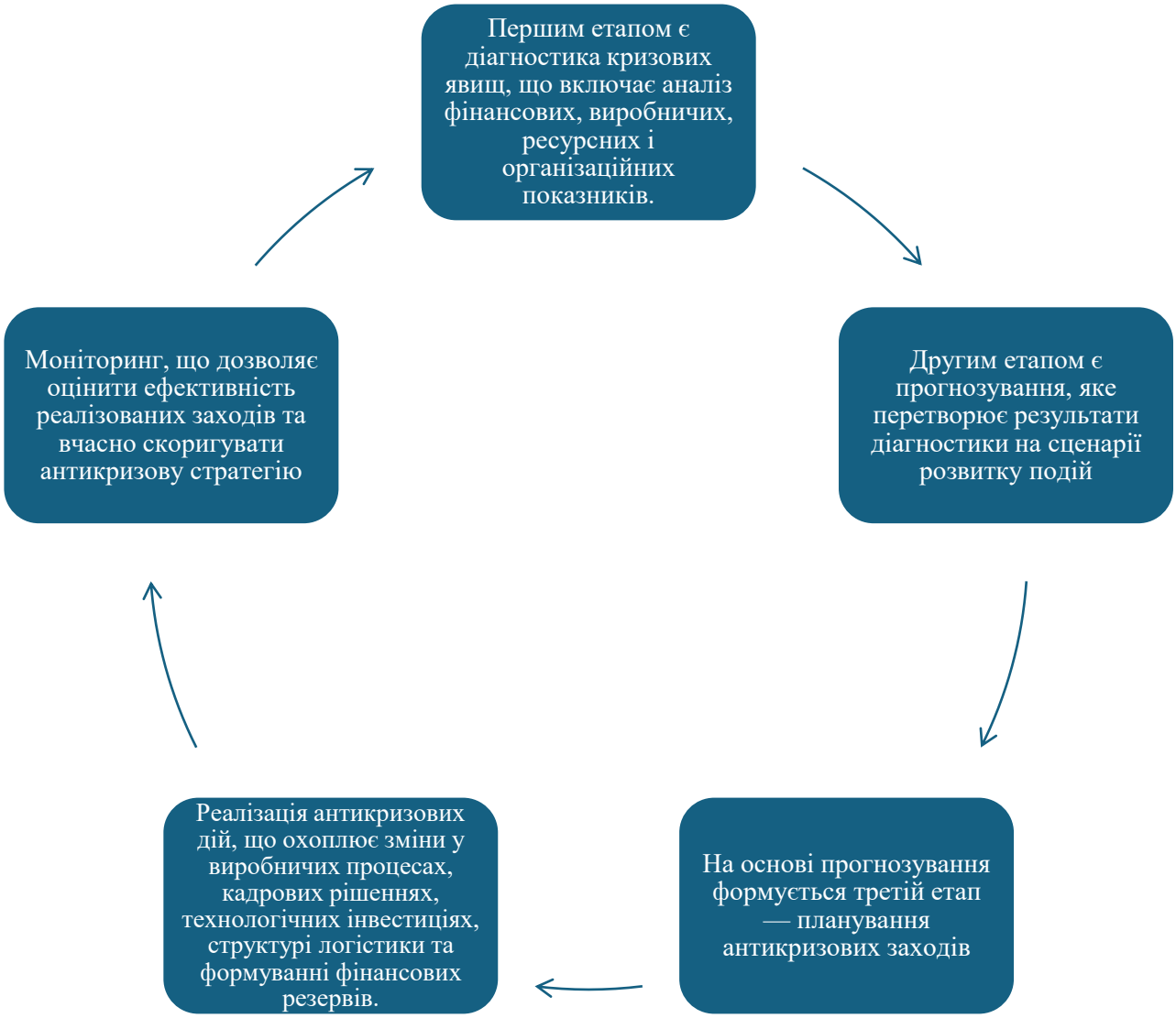


Рис.1.1 - Етапи формування антикризового менеджменту

Етапи формування антикризового менеджменту становлять циклічний процес, в якому кожен наступний етап опирається на результати попереднього. У період нестабільності цикл скорочується, а швидкість ухвалення рішень набуває стратегічного значення.

У кризових умовах прогнозування застосовується не для визначення єдиного сценарію, а для побудови кількох альтернативних траєкторій, кожна з яких передбачає відповідний набір дій

У воєнних умовах планування повинно включати декілька стратегічних рівнів - від негайних заходів до середньострокових рішень, спрямованих на стабілізацію та подальше зростання підприємства [22].

Механізми реалізації антикризового управління визначають наскільки ефективно підприємство може втілити сформовану стратегію. До ключових механізмів належать організаційні, фінансові та інформаційно-аналітичні інструменти.

Організаційні механізми передбачають перегляд управлінської структури, створення спеціальних антикризових штабів, перерозподіл відповідальності та прискорення процесу ухвалення рішень. Фінансові механізми охоплюють забезпечення ліквідності, оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів та пошук альтернативних джерел фінансування. Інформаційно-аналітичні механізми дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни середовища. У воєнний період інформаційно-аналітичні інструменти є ключовими, оскільки рівень невизначеності значно зростає.

У комплексі ці механізми забезпечують перехід від антикризового плану до реальних дій, формуючи операційну здатність підприємства до адаптації.

Ефективність реалізації антикризового менеджменту визначається не стільки змістом планів, скільки здатністю підприємства застосувати відповідні механізми на практиці. Це потребує узгодженості між фінансовою, виробничою та управлінською підсистемами.

1.3. Методика визначення ефективності антикризового менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності антикризового менеджменту є ключовим елементом управлінського процесу, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реагує на кризові явища, стабілізує свою діяльність та забезпечує здатність до подальшого розвитку. У науковій літературі підкреслюється, що методи оцінювання повинні не лише фіксувати результати, а й створювати умови для коригування управлінських рішень та підвищення гнучкості системи управління. Ефективність антикризового менеджменту має визначатися на основі узагальнюючих показників і включати аналітичні та експертні критерії, які дозволяють виявляти слабкі сторони в управлінні та забезпечувати його динамічну корекцію [6, с.36].

Оцінювання ефективності антикризового менеджменту базується на двох взаємодоповнюючих вимірах: кількісному та якісному, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні цілісної картини.

Кількісні методи орієнтуються на аналіз фінансового стану підприємства, зокрема показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності та структури капіталу. Ефективність антикризового управління найчастіше оцінюється через імовірність банкрутства, оскільки цей показник відображає фундаментальні ризики функціонування підприємства в умовах системної нестабільності [15]

Якісний компонент охоплює оцінювання організаційної, управлінської та інформаційно-аналітичної спроможності підприємства. Різноманіття підходів до управління кризою зумовлює необхідність багатовимірної діагностики, що враховує поведінкові, адаптивні, процесні та ресурсні характеристики підприємства [15]. До якісних критеріїв відносять своєчасність діагностики, швидкість управлінської реакції, узгодженість дій структурних підрозділів, якість комунікацій, наявність альтернативних сценаріїв розвитку та адаптивність до зовнішніх загроз.

Необхідність поєднання кількісних і якісних методів зумовлена тим, що антикризовий менеджмент охоплює як фінансові результати, так і управлінську компетентність, яка визначає довгострокову життєздатність підприємства.

На основі узагальнення різних наукових підходів можна виокремити кілька ключових критеріїв, що визначають ефективність антикризового управління підприємством (табл.1.2)

Таблиця 1.2 - Критерії оцінювання антикризового менеджменту

Фінансова стабілізація оцінюється за такими показниками	відновлення ліквідності та платоспроможності; зниження боргового навантаження; поліпшення фінансових коефіцієнтів; забезпечення достатнього рівня обігового капіталу.
Організаційна та управлінська ефективність охоплює	швидкість ухвалення рішень; ефективність управлінських структур; узгодженість роботи підрозділів; якість внутрішніх комунікацій; функціонування антикризових команд.
Результативність проявляється в	стабілізації виробництва; оптимізації логістики; зниженні операційних ризиків; поліпшенні конкурентних позицій підприємства.

Адаптивність заходів оцінюється за тим, наскільки антикризові заходи відповідають природі кризи, динаміці зовнішнього середовища та специфіці функціонування підприємства.

Ефективність інформаційно-аналітичної підтримки відображає якість аналітичної роботи, прогнозування та своєчасність управлінських рішень. У кризових умовах інформаційні механізми є ключовим фактором оперативного реагування та мінімізації втрат.

1.4. Особливості формування та реалізації антикризового менеджменту у військовий час

Військові умови суттєво змінюють саму логіку антикризового управління. Криза у військовий час є хронічною та багатовимірною. У воєнний період реалізація часто включає тактичні інструменти (даунсайзинг, аутсорсинг, релокація частини виробництва), які дозволяють зберегти базову операційну стійкість підприємства [14].

Ключові структурні зміни у менеджменті в умовах війни:

1) перехід від реактивної до проактивної моделі. Мається на увазі, що підприємство повинно передбачати ризики, а не лише реагувати на них;

2) підсилення функцій діагностики та моніторингу. Безперервна оцінка фінансових, логістичних, технологічних ризиків стає визначальною;

3) інституційна взаємодія. Ефективність менеджменту залежить від співпраці з державою, міжнародними структурами та партнерами;

4) сценарне планування. Підприємства повинні мати декілька реалістичних сценаріїв виживання та стабілізації.

В умовах війни підприємства стикаються із руйнуванням логістичної інфраструктури, нестабільністю енергопостачання, обмеженим доступом до сировини та ринків, ризиками для персоналу та нормативною невизначеністю (рис.1.2).



Рис.1.2 - Особливості антикризового управління у війні

Це зумовлює зміну акцентів у формуванні антикризового менеджменту. Тепер пріоритет віддається оперативності над стратегічністю, а стратегічні цілі здебільшого набувають адаптивного характеру. Потребується постійний моніторинг загроз. Моніторинг стає не завершальним етапом, а безперервною функцією. Також має бути сценарність планування. Єдиної стратегії не існує - підприємство працює з кількома сценаріями одночасно. Також дуже важливе посилення ролі держави та партнерських інституцій, бо доступ до інфраструктури, пільг, логістичних коридорів формується не лише самим підприємством. Також має бути гнучкість виробничої програми. Зниження обсягів виробництва не завжди є негативним, якщо воно дозволяє зберегти стійкість.

Умови війни трансформують антикризовий менеджмент із реактивної системи у динамічну адаптивну модель, у якій здатність до швидких рішень і гнучкість є важливішими за довгострокове планування.

У мирний час антикризовий менеджмент функціонує як частина стратегічного управління, тоді як у воєнний період він перетворюється на основний механізм забезпечення життєздатності підприємства.

Поєднання системного, діагностичного та інтеграційного підходів створює основу для глибокого розуміння природи кризи, а реалізаційні механізми визначають здатність підприємства адаптуватися. У військових умовах процес формування антикризового менеджменту доповнюється специфічними факторами: непередбачуваністю, необхідністю швидкої адаптації та постійним моніторингом загроз.

У військових умовах роль оцінювання ефективності суттєво зростає, адже значна частина зовнішніх ризиків є непередбачуваною, а стабілізаційні заходи повинні прийматися оперативно. Відтак, методика оцінювання не лише констатує результати, а й формує основу для стратегічної адаптації.

Військові умови радикально змінюють природу криз і, відповідно, критерії їх оцінювання. Ключовим стає не фінансовий результат, а здатність підприємства вижити та зберегти критичні функції в умовах багатовимірних загроз.

Ефективність антикризової стратегії у військовий час визначається здатністю підприємства зберігати контроль над основними бізнес-процесами, утримувати ключові ресурси та адаптуватися до швидкоплинних змін середовища. Війна формує «хронічний» тип кризи, де управління повинно працювати у режимі постійної готовності та багатосценарного прогнозування.

Особливі критерії оцінювання у воєнний час:

1) стійкість логістичних ланцюгів (здатність підприємства адаптувати маршрути постачання та збуту);

2) безперервність виробничих процесів (можливість продовжувати діяльність за умов втрати інфраструктури чи перебоїв у енергопостачанні);

3) оперативність рішень (управління має миттєво реагувати на загрози, що прямо впливають на життєздатність виробництва). Оперативність управління стає ключовим ресурсом. Висновки досліджень показують, що системи, які швидко адаптують виробничу та логістичну структуру, демонструють вищу ефективність. [23];

4) адаптивність виробничої програми (перехід на альтернативну продукцію або зміна обсягів виробництва). У воєнний час адаптивність визначається здатністю ставати гнучкішими: змінювати ринки, транспортні маршрути, обсяги виробництва;

5) рівень взаємодії з державними та міжнародними інституціями (доступ до логістичної та інфраструктурної підтримки). Підприємство, що має доступ до державної та міжнародної інфраструктурної підтримки, логістичних коридорів і регуляторних механізмів, демонструє набагато вищу стійкість.

Дослідження підкреслюють, що антикризове управління у війні набуває нового змісту: криза в умовах війни відрізняється хронічністю, довготривалою нестабільністю та різновекторністю впливів.

В умовах війни ключовими чинниками ефективності антикризового управління стають оперативність рішень, гнучкість управлінських структур та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [9, с.492]. Це означає, що ефективність вимірюється не фінансовим успіхом, а здатністю підприємства функціонувати в умовах довготривалої нестабільності.

Криза воєнного часу «змінює саму логіку функціонування підприємств» і потребує розгляду ефективності не через фінансовий результат, а через здатність підприємства продовжувати діяльність, адаптуватися та стримувати мультиплікацію ризиків [24].

Ефективною у воєнний час є така антикризова стратегія, яка забезпечує підприємству баланс між короткостроковою стабілізацією та довгостроковою

стійкістю, дозволяючи зменшувати втрати, формувати адаптивні можливості та створювати передумови для післявоєнного відновлення.

Методика оцінювання ефективності антикризового менеджменту повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні фінансових, організаційних, аналітичних та адаптивних критеріїв. Саме багатовимірна оцінка дозволяє визначити, чи здатна антикризова стратегія виконати свою головну функцію - забезпечити стійкість, адаптивність і стратегічне продовження діяльності підприємства в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ “Запоріжсталь”

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» є одним із ключових підприємств металургійної галузі України, що забезпечує виробництво чавуну, сталі та металопрокату. Галузь, до якої належить підприємство, має стратегічне значення для економіки країни, оскільки формує значну частку експорту та забезпечує функціонування суміжних галузей промисловості [16; 17].

До 2022 року діяльність підприємства характеризувалася стабільними обсягами виробництва та високим рівнем завантаження потужностей. Зокрема, у 2021 році підприємством було вироблено близько 3,8 млн т сталі та 4,5 млн т чавуну, що відповідає середньому рівню завантаження підприємств галузі [16]. У цей період підприємство функціонувало у відносно стабільному середовищі з налагодженими логістичними каналами та доступом до міжнародних ринків.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році ситуація суттєво погіршилась. Обсяги виробництва скоротилися майже вдвічі: виробництво сталі знизилось до 2,1 млн т, а чавуну - до 2,2 млн т. Це обумовлено комплексом факторів, серед яких основними є:

- порушення логістичних ланцюгів;
- блокування морських портів;
- дефіцит енергоресурсів.



Рисунок 2.1 - Динаміка виробництва ПАТ «Запоріжсталь» 2021-2025 [13; 16]

У 2023 році підприємство поступово адаптується до нових умов. Обсяг виробництва сталі зріс до 2,47 млн.т, а чавуну - до 2,7 млн.т, що свідчить про часткове відновлення діяльності. У 2024 році позитивна динаміка зберігалась: виробництво сталі досягає 2,89 млн.т, а чавуну - 3,1 млн.т. Така тенденція відповідає загальним процесам стабілізації у металургійній галузі України, та свідчить про ефективність управлінських рішень [16].

Ключовою організаційною особливістю ПАТ «Запоріжсталь» є його входження до складу вертикально інтегрованого холдингу Metinvest Group. Відповідно до теорії стратегічного управління, вертикальна інтеграція дозволяє підприємству контролювати основні етапи виробничого процесу - від постачання сировини до реалізації готової продукції [1, с.34].

У структурі холдингу ПАТ «Запоріжсталь» взаємодіє з гірничодобувними підприємствами (постачання руди), коксохімічними заводами та логістичними підрозділами. Це дозволяє:

- забезпечити стабільність постачання ресурсів;
- оптимізувати витрати на закупівлю сировини;

- знизити залежність від зовнішніх постачальників;

- координувати збут продукції на міжнародних ринках [16].

Особливо важливою ця перевага стала у період військових дій. У 2022-2023 роках підприємства, які не входили до великих промислових груп, зазнали значно більших втрат, що пояснюється відсутністю доступу до ресурсів та логістичних каналів. У той же час ПАТ «Запоріжсталь» змогло забезпечити безперервність діяльності завдяки внутрішнім ресурсам холдингу.

З економічної точки зору діяльність підприємства характеризується значною капіталомісткістю та високою часткою постійних витрат. Зокрема, у довоєнний період частка логістичних витрат у собівартості становила близько 12%, тоді як у 2024 році вона зросла до 28%, що суттєво вплинуло на фінансові результати підприємства. Це підтверджує тезу про критичну роль зовнішніх факторів у дільності металургійних підприємств [16].

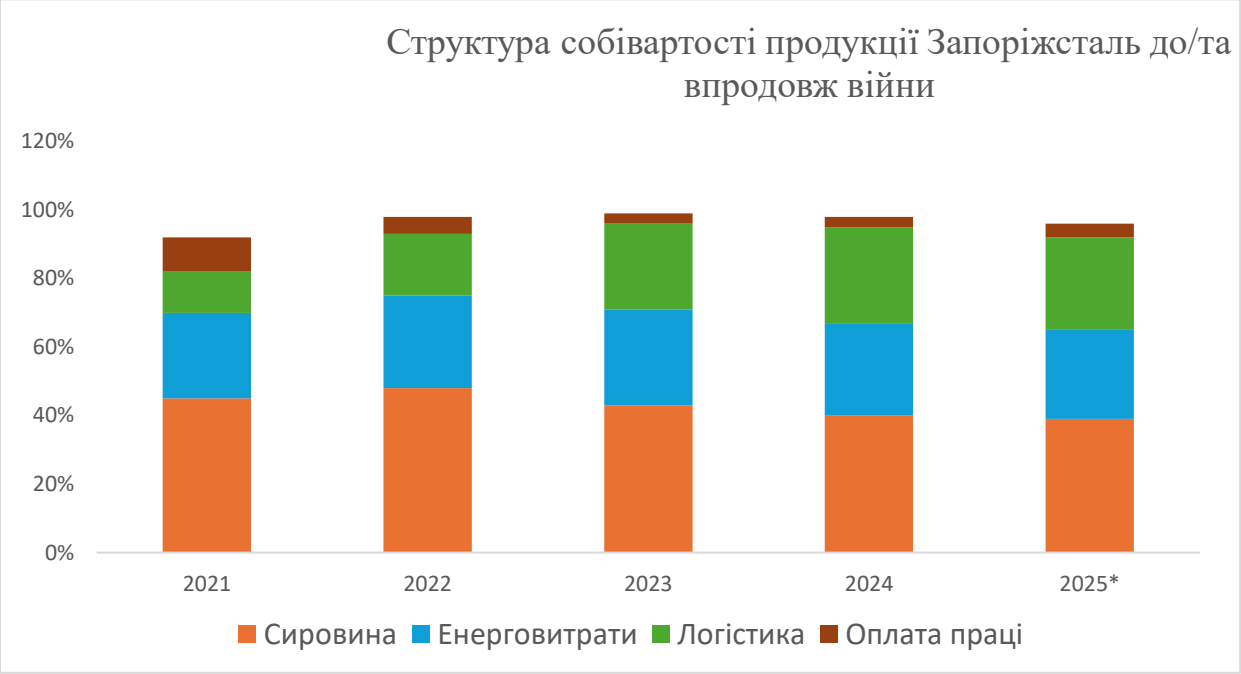


Рисунок 2.2 - Структура собівартості продукції ПАТ «Запоріжсталь» 2021-2025 [13]

Аналіз структури собівартості показує, що у довоєнний період основну частку витрат становили сировина та енергія. Після 2022 року відбувається різке зростання частки логістичних витрат, що пов'язано з порушенням традиційних маршрутів транспортування (втрата джерел сировини на сході країни та портів на півдні країни). Збільшення логістичних витрат до 28% у 2024 році свідчить про трансформацію транспортного фактору у ключову складову, що впливає на фінансові результати діяльності підприємства. При цьому з метою оптимізації витрат значно зменшилась доля заробітної плати. У 2026 році прогнозується незначна стабілізація структури витрат, що пов'язано з адаптацією підприємства до нових умов господарювання.

Фінансові показники підприємства також демонструють значні зміни.

Табл.2.1 - Ключові фінансові показники ПАТ «Запоріжсталь» (2021-2025 рр.) [13]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млрд грн	120	70	65	82	95
Чистий прибуток, млрд грн	15	-5	-8	-2	3
Рентабельність, %	12,5	-7,1	-12,3	-2,4	3,2
Коефіцієнт ліквідності	1,8	1,3	1,1	1,2	1,4
Коефіцієнт автономії	0,52	0,45	0,40	0,38	0,42

Аналіз фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про суттєве погіршення діяльності підприємства на початку війни. Якщо у 2021 році чистий прибуток підприємства становив близько 15 млрд грн, то у 2023 році зафіксовано збитки на рівні -8 млрд грн. що обумовлено негативним впливом військових дій,

порушенням логістичних ланцюгів та зростанням собівартості продукції. Підприємство перейшло у збиткову фазу, що негативно вплинуло на рентабельність та фінансову стійкість. Крім того, спостерігається зміна ключових фінансових коефіцієнтів:

- коефіцієнт ліквідності знизився з 1,8 у 2021 році до 1,1 у 2023 році;

- коефіцієнт автономії зменшився з 0,52 до 0,38, що свідчить про зростання фінансових ризиків.

Такі зміни характерні для підприємств, що функціонують у кризових умовах, та підтверджують необхідність антикризового управління [1, с.34].

У 2024 році відбулось часткове покращення фінансових показників, що проявляється у скороченні збитків та стабілізації ліквідності: збитки скорочуються до -2 млрд грн. Це свідчить про ефективність антикризових заходів [6].

За попередніми оцінками, у 2026 році очікується подальше відновлення діяльності підприємства, що підтверджується зростанням доходів, виходом на беззбитковість та підвищенням фінансової стійкості (якщо не буде форс-мажорів).

Незважаючи на складні умови, у 2024-2025 роках спостерігається тенденція до стабілізації діяльності підприємства. Це проявляється у:

- зростанні обсягів виробництва;
- скороченні збитків;
- покращенні показників ліквідності;
- поступовому відновленні експортної діяльності.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» демонструє, що підприємство є складною виробничо-економічною системою, ефективність якої визначається як внутрішніми ресурсами, так і умовами зовнішнього середовища. Належність до холдингу Metinvest створює суттєві конкурентні переваги, які дозволяють підприємству:

- адаптуватися до кризових умов;
- підтримувати виробничу діяльність;

- зберігати позиції на ринку;
- поступово відновлювати ефективність функціонування.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що саме вертикальна інтеграція стала ключовим фактором виживання підприємства в умовах війни, оскільки забезпечила доступ до ресурсів, логістики та управлінської підтримки, що в умовах високої невизначеності є критично важливим для збереження діяльності підприємства.

Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування та формує передумови для відновлення його ефективності у середньостроковій перспективі.

2.2 Діагностика ефективності системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Ефективність системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» у воєнний період доцільно оцінювати не через формальні управлінські показники, а через здатність підприємства зберігати безперервність виробництва в умовах зовнішніх шоків, серед яких ключовими є логістичні обмеження, енергетичні ризики та втрати експортних ринків. Ключовими серед таких шоків є логістичні обмеження, трансформація ринків збуту та енергетична нестабільність.

До 2022 року діяльність підприємства базувалась на використанні морських портів, що забезпечувало низьку вартість транспортування та доступ до глобальних ринків. Основними логістичними вузлами виступали порти:

- Маріуполь (ключовий експортний хаб металургії);
- Бердянськ;
- Одеса;
- Чорноморськ;
- Південний.

Після початку повномасштабної війни підприємство фактично втратило доступ до ключових портів Азовського моря (Маріуполь, Бердянськ), а також зіткнулося з блокуванням чорноморської логістики. У результаті морська доставка, яка була базовим каналом експорту, перестала виконувати свою функцію. Втрата морських маршрутів призвела до втрати основних експортних маршрутів, до зростання транспортних витрат в 2-3 рази, скорочення обсягів експорту більш ніж на 30% [15]. Тобто логістика перестала бути операційною функцією, а стала визначальним фактором економічної життєздатності підприємства.

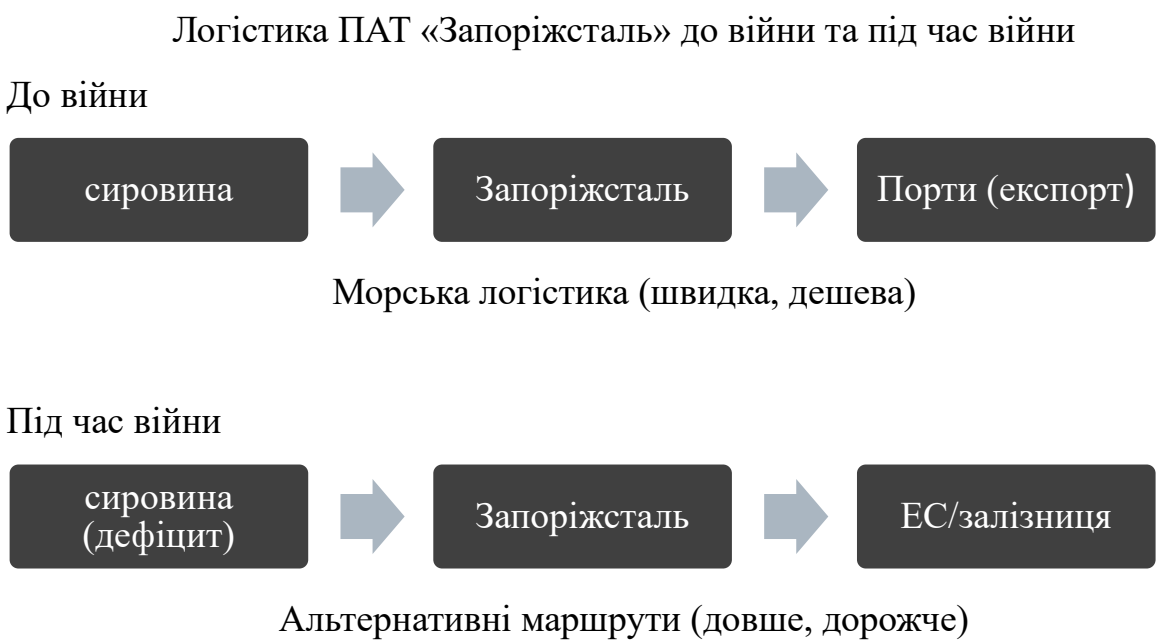


Рис.2.3 Порівняльна схема логістики ПАТ «Запоріжсталь» до війни та під час війни [15; 27]

У відповідь на ці виклики менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» здійснив ряд вимушених адаптацій:

- переорієнтація логістичних маршрутів, перехід на мультимодальні перевезення (залізниця + європейські порти);

- часткове скорочення обсягів виробництва;

- диверсифікація ринків збуту - переорієнтація експорту на ринки ЄС;

- оптимізація витрат.

Однак ці заходи мають переважно адаптивний характер і не усувають саму причину кризи - втрату морської логістики. Зміна логістики безпосередньо вплинула на географію реалізації продукції.



Рис. 2.4 - Географічна структура ринків збуту ПАТ "Запоріжсталь" до/після початку повномасштабної війни [16; 17]

Ринок збуту	2021-2022	2022-2024
Азія (Китай, Туреччина, Близький Схід)	35-40%	10-15%
ЄС	25-30%	40-50%
Африка	10-15%	5-10%
Україна	10-15%	20-25%
Інші ринки	5-10%	5-10%

Табл.2.2 - Структура збуту ПАТ «Запоріжсталь до та після початку повномаштабного вторгнення РФ [16]

До війни домінування азійських ринків пояснювалось дешевою морською логістикою, великими партіями поставок, стабільним попитом.

Після війни доставка в Азію стала економічно невигідною через рост логістичних витрат. У результаті підприємство було змушене перейти до регіональної моделі збуту.

ЄС став основним ринком збуту після 2022 року через географічну близькість, можливість залізничних перевезень, тимчасові торгові преференції для України. Але ринки ЄС є більш конкурентними, ціни нижчі, ніж на глобальних ринках, на ринку ЄС високі вимоги до стандартів продукції. З цього можна зробити висновок, що переорієнтація на ЄС означає вимушене зниження маржинальності бізнесу, навіть при відновленні обсягів експорту.

Частка внутрішнього ринку зросла після 2022 через скорочення експорту, потреби відновлення інфраструктури в Україні та обмежені альтернативні ринки. Але внутрішній ринок має нижчу платоспроможність та обсяги попиту на ньому обмежені. Як результат, внутрішній ринок не може компенсувати втрати експорту.

Зміна структури збуту означає не просто географічну переорієнтацію, а трансформацію всієї бізнес-моделі підприємства оскільки логістика → впливає на ринки; ринки → впливають на ціни, а ціни, в свою чергу, → впливають на прибуток. Тобто структура збуту напряму визначає фінансову ефективність підприємства. Відповідно, навіть часткове відновлення обсягів продажу не призводить до відновлення рентабельності.

Резюмуючи вищенаведене: після 2022 року структура збуту ПАТ «Запоріжсталь» зазнала суттєвої трансформації: від експортно-орієнтованої глобальної моделі з домінуванням азійських ринків до регіоналізованої моделі, орієнтованої переважно на країни Європейського Союзу. Дана трансформація носить вимушений характер та обумовлена втратою морської логістики і порушенням традиційних каналів експорту. Зміна географії збуту призвела до підвищення логістичних витрат, зниження маржинальності продукції та посилення конкуренції, що у сукупності негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства. Таким чином, адаптація має переважно реактивний

характер, що означає прийняття рішень після виникнення кризових факторів. Це вказує на недостатню розвиненість превентивних механізмів управління.

Ще одним критично важливим фактором, що визначає ефективність системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» у воєнний період, є здатність підприємства адаптуватися до енергетичних ризиків, які набули системного характеру після 2022 року.

Металургійне виробництво є одним із найбільш енергоємних у промисловості, що зумовлює високу залежність підприємства від стабільного електропостачання, безперебійних поставок природного газу та функціонування енергетичної інфраструктури.

Після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося з такими викликами, як масовані удари по енергосистемі України, аварійні та планові відключення електроенергії, дефіцит генеруючих потужностей, зростання тарифів на енергоресурси, нестабільність енергопостачання в промислових регіонах.

Унаслідок цього енергетичний фактор, подібно до логістики, трансформувався з операційного у критично стратегічний елемент функціонування підприємства.

У відповідь на енергетичні обмеження менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» реалізував комплекс адаптаційних заходів:

- гнучке планування виробництва з урахуванням графіків відключень електроенергії;

- часткове зупинення енергоємних агрегатів у періоди пікового дефіциту електроенергії;

- оптимізація енергоспоживання (зниження навантаження, впровадження енергоефективних режимів);

- диверсифікація джерел енергозабезпечення (у межах доступних технічних можливостей);

- накопичення запасів критично важливих ресурсів;

- координація з енергопостачальними організаціями.

Окремим елементом стало зниження виробничих навантажень, що дозволило уникнути аварійних зупинок, але водночас призвело до падіння обсягів виробництва.

Енергетична нестабільність призвела до зростання собівартості продукції через підвищення тарифів та неефективні режими роботи обладнання, до зниження продуктивності праці та збільшення тривалості виробничого циклу;



Рис.2.5 - Вплив енергетичних обмежень на виробничий процес [32]

Запроваджені управлінські заходи дозволили підтримувати мінімально необхідний рівень діяльності та знизити ризики аварійних ситуацій. Водночас їх ефективність має обмеження, а саме, вони спрямовані на адаптацію до перебоїв, а не на їх усунення; підприємство залишається критично залежним від зовнішньої енергосистеми.

Резумуючи вищенаведене:

- енергетична криза стала другим (після логістики) ключовим фактором, що визначає ефективність системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»;

- менеджмент продемонстрував здатність до гнучкого реагування, що дозволило уникнути критичних збоїв у роботі підприємства;

- водночас управлінські рішення мають реактивний характер, оскільки базуються на пристосуванні до зовнішніх обмежень;

- відсутність власних джерел енергії та залежність від державної енергосистеми свідчать про низький рівень енергетичної автономії підприємства;

- енергетичні обмеження сприяли переходу від стабільної виробничої моделі до неритмічної, кризово-адаптивної, що негативно вплинуло на собівартість і фінансові результати.

Таким чином, енергетичний фактор, як і логістичний, підтверджує, що система менеджменту підприємства функціонує в режимі реактивного антикризового управління, що потребує подальшого вдосконалення в напрямі стратегічної стійкості.

Фінансовий менеджмент підприємства у звичайний час спрямован на забезпечення платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості. В умовах війни основними завданнями фінансового менеджменту є збереження ліквідності, оптимізація грошових потоків, зниження фінансових ризиків.



Рис.2.6 - Динаміка фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» [13; 16]

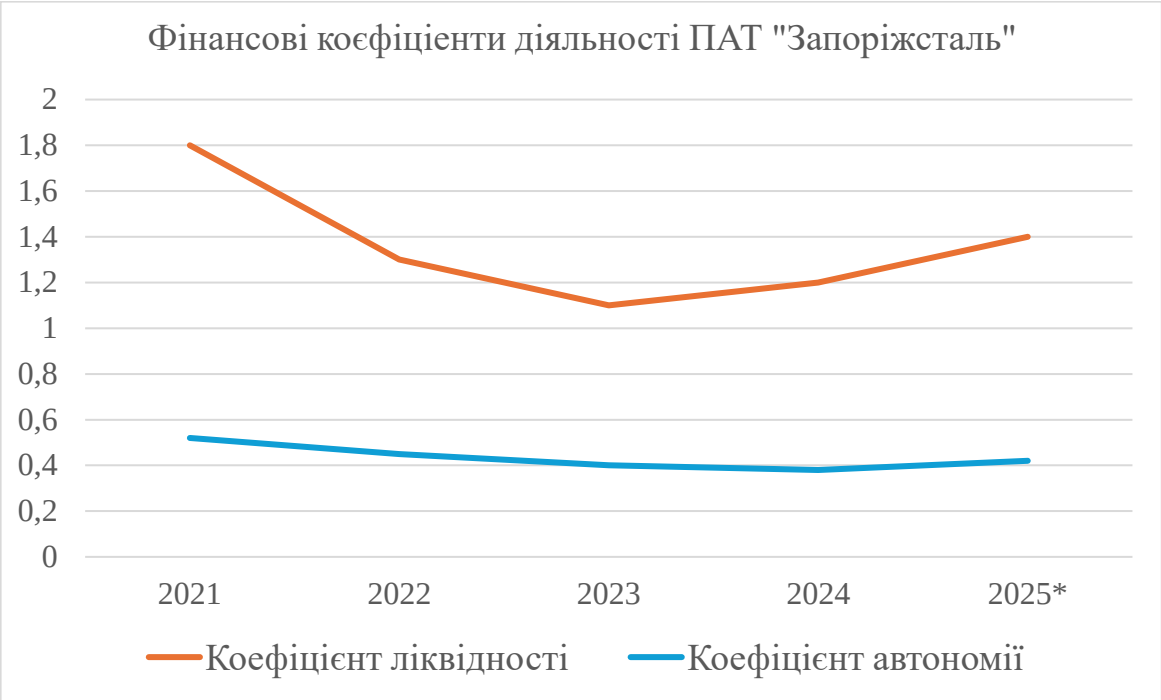


Рис.2.7 - Фінансові коефіцієнти діяльності ПАТ «Запоріжсталь» [1]

Зниження показників ліквідності та фінансової автономії свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства після 2022. Насамперед це проявляється у зниженні показників ліквідності та фінансової автономії. Відповідно до теорії фінансового менеджменту, зменшення коефіцієнта автономії означає підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування [1, с.34]. Водночас зниження коефіцієнтів ліквідності свідчить про погіршення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов’язання, що вказує на необхідність більш ефективного управління оборотними активами.

Важливо підкреслити, що в умовах війни можливості залучення зовнішнього фінансування є вкрай обмеженими. Державні програми підтримки в Україні зосереджені переважно на малому та середньому бізнесі, тоді як великі промислові підприємства фактично позбавлені системної фінансової підтримки. Крім того, міжнародні ринки капіталу залишаються малодоступними через високий рівень країнового ризику.

У таких умовах ключовим фактором фінансової стабільності ПАТ «Запоріжсталь» є його належність до вертикально інтегрованого холдингу Metinvest. Це дозволяє:

- залучати внутрішньогрупове фінансування;
- перерозподіляти ресурси між підприємствами групи;
- підтримувати ліквідність навіть за відсутності зовнішніх джерел капіталу.

Отже, фінансова стійкість підприємства значною мірою забезпечується не стільки власною автономністю, скільки інтегрованістю у фінансову систему холдингу.

Таким чином, доступ до внутрішньогрупового фінансування виступає ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах обмеженості зовнішніх джерел.

Важливим аспектом антикризового управління в умовах війни є також управління збитковістю. ПАТ «Запоріжсталь» у 2022-2023 роках було змушене функціонувати зі збитками, що обумовлено об’єктивними факторами:

- зростанням логістичних витрат;
- зниженням цін реалізації;
- падінням обсягів виробництва;
- енергетичною нестабільністю.

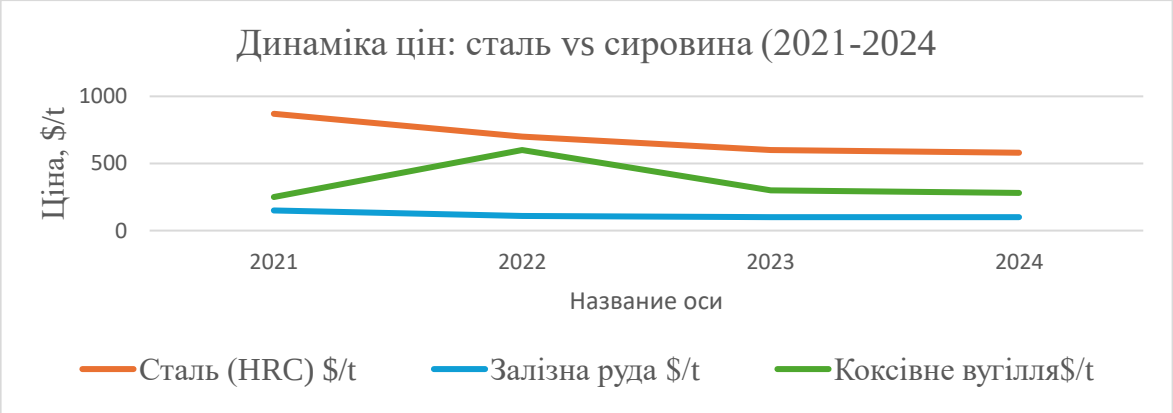


Рис.2.8 - Динаміка цін на готову продукцію та основні види сировини у 2021-2024 рр. [19-21]

Графік наочно демонструє ключову проблему металургійних підприємств у воєнний період — розрив між цінами реалізації продукції та витратами на сировину.

- у 2021 році спостерігається сприятлива ситуація: висока ціна сталі (~870 $/т) при відносно нижчих цінах на сировину → висока маржинальність;

- у 2022 році формується кризовий дисбаланс: ціни на сталь знижуються, тоді як коксівне вугілля різко зростає → різке зменшення прибутковості;

- у 2023-2024 роках ситуація частково стабілізується, проте: ціни на сталь залишаються нижчими за довоєнний рівень, а витрати — відносно високими → збереження тиску на фінансові результати.

Представлена динаміка підтверджує, що основною причиною погіршення фінансових результатів ПАТ «Запоріжсталь» є не лише скорочення обсягів виробництва, а перш за все несприятливе співвідношення між цінами реалізації продукції та витратами на сировину, що призвело до системного зниження маржинальності бізнесу.

У цих умовах ціль фінансового менеджменту трансформувалася: від максимізації прибутку до забезпечення виживання підприємства. Такий підхід відповідає концепції антикризового управління, де ключовим завданням є збереження операційної діяльності.

Позитивною тенденцією є покращення фінансових показників у 2024 році, що свідчить про часткову стабілізацію діяльності та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Основними напрямами оптимізації витрат на підприємстві стали скорочення непрямих витрат, оптимізація чисельності персоналу, зменшення адміністративних витрат.

Водночас підприємство має обмежений вплив на ключові витрати, зокрема:

- логістичні витрати;

- енергоресурси;
- вартість сировини.

Відповідно до теорії антикризового управління, ефективність контролю витрат у кризовий період полягає не в їх максимальному скороченні, а у підтриманні такого рівня витрат, який забезпечує безперервність діяльності підприємства [22]. У випадку ПАТ «Запоріжсталь» дана умова в цілому виконується, хоча потенціал для підвищення ефективності залишається.



Рис.2.9 - SWOT - аналіз [7; 11]

Проведений SWOT-аналіз показує, що сильні сторони підприємства (належність до великого холдингу, виробничий потенціал, досвід антикризового управління) частково компенсують вплив зовнішніх загроз, але не усувають їх системного характеру.

2.3 Оцінка існуючої системи антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Система антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» у сучасних умовах формується під впливом комплексних зовнішніх викликів, які мають довготривалий і системний характер. На відміну від традиційних криз, що виникають поступово, криза, спричинена повномасштабною війною, характеризується раптовістю, масштабністю та високим рівнем невизначеності, що суттєво обмежує можливості її попередження [22; 24].

У цих умовах антикризовий менеджмент підприємства трансформувався з превентивної системи в адаптивно-реактивну модель, основною метою якої є забезпечення безперервності виробництва та мінімізація втрат. Як свідчать сучасні дослідження, у воєнний період ефективність антикризового управління визначається не досягненням прибутку, а здатністю підприємства зберігати операційну діяльність та адаптуватися до змін середовища [23].

Аналіз практики функціонування підприємства дозволяє виділити ключові компоненти існуючої антикризової стратегії.

Перш за все, центральне місце займає логістична адаптація, яка стала базовою умовою виживання підприємства. Втрата доступу до морських портів зумовила повну перебудову логістичних ланцюгів, що включає використання мультимодальних перевезень і переорієнтацію на європейські транспортні коридори. У результаті логістика перетворилася з допоміжної функції на ключовий фактор конкурентоспроможності, що безпосередньо впливає на собівартість продукції [27; 28].

Другим важливим елементом є трансформація структури збуту. До 2022 року підприємство орієнтувалося переважно на глобальні ринки, зокрема Азію, що забезпечувало високу маржинальність продукції. Після втрати морських шляхів відбулося зміщення в бік країн Європейського Союзу. Проте така переорієнтація

має не лише позитивні, а й негативні наслідки: зростання конкуренції, зниження цін реалізації та зменшення прибутковості [33; 34].

Третім елементом є гнучке управління виробництвом, яке передбачає регулювання обсягів виробництва залежно від доступності ресурсів та зовнішніх обмежень. В умовах енергетичної нестабільності та логістичних труднощів підприємство змушене працювати у неритмічному режимі, що, з одного боку, дозволяє уникнути повної зупинки, а з іншого — знижує ефективність використання виробничих потужностей [22].

Важливу роль відіграє також енергетична адаптація. Металургійне виробництво є енергоємним, тому перебої в енергопостачанні мають критичний вплив на діяльність підприємства. З метою мінімізації ризиків запроваджено гнучке планування виробництва, оптимізацію споживання енергії та часткове зниження навантаження на обладнання. Однак ці заходи мають адаптаційний характер і не усувають залежності від зовнішньої енергосистеми [32].

Окремим компонентом є фінансова стратегія виживання, яка ґрунтується на забезпеченні ліквідності, контролі витрат та використанні внутрішньогрупового фінансування. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів саме належність до холдингу Metinvest виступає ключовим фактором фінансової стабільності підприємства [26].

Крім того, суттєво зросла роль оперативності управлінських рішень. У воєнних умовах швидкість реагування на зміни середовища часто визначає здатність підприємства продовжувати діяльність. Запроваджена практика скорочення управлінських циклів дозволила підвищити адаптивність підприємства, хоча і не забезпечує стратегічного випередження криз [23].

Незважаючи на ефективність зазначених заходів у короткостроковій перспективі, система антикризового менеджменту має ряд суттєвих обмежень.

По-перше, вона характеризується реактивністю, оскільки більшість рішень приймається вже після виникнення кризових явищ. По-друге, спостерігається

високий рівень залежності від зовнішніх факторів, зокрема логістики, енергетики та ринкової кон’юнктури. По-третє, відсутність альтернативних стратегічних сценаріїв свідчить про недостатній рівень превентивного управління.

Таким чином, існуючу систему антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» доцільно оцінювати як ефективну у короткостроковому періоді, оскільки вона забезпечує стабілізацію діяльності підприємства та дозволяє уникнути критичних збоїв. Водночас її ефективність обмежується домінуванням адаптаційних механізмів та недостатнім розвитком стратегічної складової, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення.

2.4 Напрямки удосконалення антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Результати оцінки свідчать, що подальший розвиток антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» повинен бути спрямований на перехід від адаптаційної моделі до проактивної системи управління стійкістю підприємства, яка забезпечує не лише реагування на кризи, але й їх попередження [24].

З огляду на критичну роль логістики доцільно сформувати багатоканальну систему постачання та збуту. Це передбачає диверсифікацію транспортних маршрутів, розширення використання мультимодальних перевезень, а також укладення довгострокових контрактів із логістичними операторами.

Реалізація таких заходів відповідає концепції стійкості ланцюгів постачання (supply chain resilience), яка передбачає здатність системи функціонувати навіть у разі руйнування окремих її елементів [27; 29].

Одним із ключових напрямків є зменшення залежності підприємства від зовнішнього енергопостачання. Для цього необхідно розвивати власні генеруючі потужності, впроваджувати енергоефективні технології та формувати резервні джерела енергозабезпечення.

Підвищення енергетичної автономії дозволить зменшити ризики зупинки виробництва та забезпечить більш стабільну роботу підприємства в умовах війни [32].

Ключовим напрямком удосконалення є формування системи постійного моніторингу ризиків та впровадження сценарного планування. Підприємство має розробляти альтернативні сценарії розвитку подій (логістичні обмеження, енергетичні кризи, ринкові шоки) та відповідні управлінські рішення.

Такий підхід дозволяє перейти від реактивного до превентивного управління та підвищити здатність підприємства до адаптації [23; 25].

Важливим елементом є зниження залежності від окремих ринків збуту шляхом їх диверсифікації. Це включає вихід на нові регіональні ринки, розширення присутності в ЄС, а також розвиток продукції з більшою доданою вартістю.

Диверсифікація дозволяє зменшити ризики втрати окремих ринків та підвищити фінансову стійкість підприємства [33].

В сучасних умовах важливим напрямом є впровадження цифрових технологій, зокрема систем моніторингу, аналітики та прогнозування. Автоматизація управлінських процесів дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень і знизити управлінські ризики.

Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління підприємством [27].

Необхідно вдосконалити організаційну структуру підприємства шляхом підвищення швидкості комунікацій, делегування повноважень та розвитку антикризових команд.

Гнучкі організаційні структури дозволяють швидше адаптуватися до змін та ефективніше реагувати на кризові явища.

Таким чином, удосконалення антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» має бути спрямоване на формування комплексної системи

управління стійкістю, яка поєднує логістичну диверсифікацію, енергетичну автономію, фінансову стабільність та проактивне управління ризиками.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству перейти від моделі виживання до моделі довгострокової стійкості та створить передумови для ефективного функціонування в умовах воєнної нестабільності та післявоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти формування антикризової стратегії металургійного підприємства в умовах військового часу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи антикризового менеджменту, визначено його сутність, функції та основні підходи. Встановлено, що антикризовий менеджмент є комплексною системою управління, спрямованою на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільності діяльності підприємства. Обґрунтовано, що в умовах війни антикризове управління трансформується у ключовий елемент функціонування підприємства, який базується на принципах адаптивності, гнучкості та оперативності.

У другому розділі проведено аналіз стану металургійної галузі України та діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни. Встановлено, що повномасштабні військові дії призвели до суттєвого скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів та зростання собівартості продукції. При цьому підприємство змогло адаптуватися до нових умов за рахунок зміни логістичних маршрутів, оптимізації витрат та переорієнтації на альтернативні ринки збуту.

Діагностика ефективності системи менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» показала, що підприємство демонструє достатній рівень адаптивності, що проявляється у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас було встановлено, що ключовими обмежуючими факторами є залежність від логістичних умов, зростання витрат та обмежені можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Оцінка існуючої системи антикризового менеджменту дозволила визначити її як реактивно-адаптивну. Підприємство ефективно реагує на кризові явища, що підтверджується збереженням виробничої діяльності та поступовим відновленням фінансових показників. Разом з тим, рівень превентивності системи залишається недостатнім, що обумовлено високою залежністю від зовнішнього середовища та обмеженими можливостями прогнозування кризових явищ у воєнних умовах.

На основі проведеного дослідження визначено основні напрями удосконалення антикризового менеджменту ПАТ «Запоріжсталь». Ключовими серед них є:

- диверсифікація логістичних маршрутів та розвиток альтернативних каналів транспортування;

- підвищення ефективності фінансового менеджменту та управління ліквідністю;

- оптимізація витрат та впровадження енергозберігаючих технологій;

- розвиток стратегічного управління на основі сценарного планування.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, зменшити вплив кризових факторів та створити передумови для стабілізації і подальшого розвитку діяльності.

Отже, у результаті дослідження встановлено, що ефективність антикризової стратегії в умовах війни визначається не лише фінансовими результатами, а передусім здатністю підприємства забезпечувати безперервність діяльності, адаптуватися до змін та зберігати виробничий потенціал. ПАТ «Запоріжсталь» демонструє достатній рівень ефективності антикризового управління, що дозволяє розглядати його як приклад адаптивної моделі функціонування великого промислового підприємства в умовах довготривалої нестабільності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2010. 528 с.

2. Ватченко О. С., Шаранов В. Г. Антикризове управління підприємствами в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 9-21.

3. Джеджула О. М., Єпіфанова І. Ю. Оцінювання ймовірності банкрутства підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 45-52.

4. Дикань В. Л. Антикризове управління підприємством. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 256 с.

5. Кривов'язюк О. В. Антикризове управління підприємствами. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 296 с.

6. Кустріч І. М. Оцінювання ефективності антикризового менеджменту. Київ: КНЕУ, 2017. 198 с.

7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2005. 824 с.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Основи, 2000. 704 с.

9. Михайлова Н. В., Михайлов О. О. Інтеграційні механізми антикризового управління. Київ: Наукова думка, 2018. 212 с.

10. Погребняк П. П. Антикризове управління: теорія і практика. Львів: ЛНУ, 2015. 304 с.

11. Портна О. В., Єршова О. Л. Діагностика кризових явищ підприємства. Харків: ХНЕУ, 2014. 184 с.

12. Державна служба статистики України. https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 12.12.2025) Офіційний вебсайт. URL:

13. Metinvest Holding. Official website. URL: https://metinvestholding.com (дата звернення 08.01.2026)

14. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513 2023 (дата звернення 20.02.2026)

15. SteelRadar. Global steel market analytics. URL: https://www.steelradar.com/en/ (дата звернення 23.02.2026)

16. World Steel Association. World Steel in Figures 2024. URL: https://worldsteel.org/ (дата звернення 20.02.2026)

17. OECD. The steel industry in the global economy. 2023. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення 07.03.2026)

18. McKinsey & Company. Resilience in manufacturing and supply chains. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/building-supply-chain-resilience (дата звернення 03.04.2026)

19. World Bank. Commodity Markets Outlook 2024. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home (дата звернення 04.04.2026)

20. Statista. Steel price: Hot rolled coil (HRC) global trends 2020-2025. URL: https://www.statista.com/ (дата звернення 08.03.2026)

21. Trading Economics. Iron ore and coking coal prices. URL: https://tradingeconomics.com/ (дата звернення 09.04.2026)

22. Nosan N. Anti-crisis management of enterprises in wartime conditions. *Economy and Society*. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37209 2024. (дата звернення 09.03.2026)

23. Biletskyi O. Crisis management of enterprises under war conditions *Ukrainian Journal of Applied Economics*. URL:https://ujae.org.ua/en/srisis-management-of-enterprises-under-war-conditions/ 2025. (дата звернення 08.02.2026)

24. Alkema V. Anti-crisis management in conditions of instability. URL:https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2028 2026. (дата звернення 20.03.2026)

25. Nasad N. Risk management in wartime economy. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5991 2025. (дата звернення 22.03.2026)

26. Shcherbak V. Financial resilience of enterprises during wartime *Journal of Risk and Financial Management*. URL:https://www.mdpi.com/1911-8074/19/1/37 2026. (дата зіернення 05.04.2026)

27. McKinsey Global Institute. Supply chain resilience and reconfiguration URL:https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/risk%20resilience%20and%20rebalancing%20in%20global%20value%20chains/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vh.pdf . 2026. (дата звернення 05.04.2026)

28. Frontiers in Economics. War impact on global supply chains. URL: https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full 2025.(дата звернення 08.05.2026)

29. MDPI. Supply chain resilience in manufacturing industries URL:https://www.mdpi.com/2079-8954/13/10/873 . 2025.(дата звернення 08.05.2026)

30. OECD Steel Outlook. - 2025. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення 09.05.2026)

31. EUROFER. European Steel Market Outlook 2024-2025. URL:https://www.eurofer.eu/publications/economic-market-outlook/economic-and-steel-market-outlook-2024-2025-fourth-quarter (дата звернення 10.05.2026)

32. German Economic Team. Ukrainian steel industry report. URL:https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/challenges-persist-for-the-ukrainian-steel-industry/ 2025. (дата звернення 11.05.2026)

33. VoxUkraine. Ukrainian metallurgy sector analysis. URL:https://voxukraine.org/en/ukrainian-metallurgy-after-february-24-who-will-give-the-atlas-a-shoulder-to-lean-on 2023. (дата звернення 12.05.2026)

34. Fastmarkets. Steel industry transformation during war. URL:https://www.fastmarkets.com/insights/how-ukraines-war-torn-steel-industry-has-transformed/ 2024.(дата звернення 15.05.2026)

35. Economy & Society Journal. Development of metallurgical enterprises in crisis conditions.URL:https://scholar.google.com.ua/scholar?q=Economy+%26+Society+Journal.+Development+of+metallurgical+enterprises+in+crisis+conditions.+2025&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart 2025.(дата звернення 16.05.2026)

36. Steelonthenet. Ukraine steel industry overview. URL:https://www.steelonthenet.com/news/regions/cis.php 2026. (дата звернення 17.05.2026)

37. Inkorr. Role of steel industry in wartime economy. URL:https://inkorr.com/en/metalurgia-ukraini-pid-cas-vijni-ak-pracue-galuz-so-vhodit-u-svitovu-dvadcatku-312335 2026. (дата звернення 19.05.2026)

38. Metinvest. Annual Report 2022. URL: https://metinvestholding.com/en/ar2022/ (дата звернення 21.05.2026)

39. GMK Center. Ukrainian metallurgy in wartime. URL:https://gmk.center/en/interview/oleksandr-kalenkov-ukrainian-steelmakers-need-effective-measures-to-restrict-scrap-exports-during-the-war/ 2026. (дата звернення 23.05.2026)