МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Запорожченко Д. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Запорожченко Дар'я Валеріївна

1. Тема роботи «Формування механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

23 таблиці

2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Д. В. Запорожченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 2 рис., 23табл., 54 джерела.

Об’єкт дослідження: Процес управління соціально-економічним розвитком промислового підприємства в умовах сучасних виробничих, фінансових та екологічних викликів.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета дослідження: визначення теоретичних засад соціально-економічного розвитку підприємства, аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму управління його соціально-економічним розвитком.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

У роботі здобувач детально проаналізував комплекс теоретичних підходів до управління соціально-економічним розвитком підприємства в умовах сучасних економічних, соціальних та екологічних викликів. На основі аналізу фактичних фінансових, виробничих і соціальних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020–2024 рр. встановлено основні проблеми підприємства, виявлено специфіку управлінських процесів на підприємстві, а також розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧЕИЙ РОЗВИТОК, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, ПЕРСОНАЛ

ABSTRACT

Master's qualification work: 73 p., 2 fig., 23 tables, 54 sources.

Object of research: The process of managing the socio-economic development of an industrial enterprise in the context of modern production, financial and environmental challenges.

Subject of research: theoretical, methodological and applied principles of forming and improving the mechanism of managing the socio-economic development of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

Purpose of research: determination of the theoretical principles of the socio-economic development of the enterprise, analysis of the activities of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" and development of proposals for improving the mechanism of managing its socio-economic development.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the applicant analyzed in detail the complex of theoretical approaches to managing the socio-economic development of the enterprise in the context of modern economic, social and environmental challenges. Based on the analysis of the actual financial, production and social indicators of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" for 2020–2024, the main problems of the enterprise were identified, the specifics of management processes at the enterprise were identified, and a set of proposals was developed to improve the mechanism for managing the socio-economic development of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT, MANAGEMENT MECHA FINANCIAL SUSTAINABILITY, PRODUCTION MODERNIZATION, PERSONNEL

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ……...9
1.1 Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства…….9
1.2 Сутність та структура механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ……..…….....15
1.3 Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ……..20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ……..……..……... 27
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» …….27
2.2 Діагностика фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»……...33
2.3 Аналіз механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ……..……45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ……....54
3.1 Проблемні аспекти та удосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....68

ВСТУП

Сучасні умови трансформації економіки України, посилені викликами воєнного часу, потребують від підприємств реального сектору підвищеної гнучкості, стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо це стосується металургійної галузі, яка є базовою складовою промислового комплексу країни та визначає її експортний потенціал, рівень зайнятості населення та економічну безпеку. У цьому контексті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільше металургійне підприємство України — відіграє ключову роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності Криворізького регіону та формуванні конкурентоспроможності національної металопродукції на світових ринках.

У 2020–2024 рр. підприємство зіткнулося з низкою складних проблем: падінням обсягів виробництва та доходів, зниженням завантаження потужностей, збитковими фінансовими результатами протягом трьох років поспіль, скороченням персоналу та погіршенням умов соціального забезпечення працівників.

У таких умовах особливої важливості набуває питання формування та вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства, що забезпечить системну модернізацію виробництва, покращення фінансової стійкості, зміцнення кадрового потенціалу, підвищення екологічної відповідальності та відповідність міжнародним стандартам управління. Від ефективності цього механізму залежить не лише стратегічне майбутнє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а й стабільність важливої для України металургійної галузі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексної модернізації управлінських підходів на підприємстві, яке функціонує в умовах високих ризиків, обмежених фінансових ресурсів і глобальних вимог до низьковуглецевого виробництва. Вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком дозволить сформувати стійку модель

управління, орієнтовану на підвищення ефективності виробництва, економічної результативності та соціальної відповідальності.

Об’єкт дослідження: процес управління соціально-економічним розвитком промислового підприємства в умовах сучасних виробничих, фінансових та екологічних викликів.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета дослідження: визначення теоретичних засад соціально-економічного розвитку підприємства, аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка пропозицій щодо вдосконалення механізму управління його соціально-економічним розвитком.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності та структури механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства;

2) встановити специфіку оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства;

3) зробити діагностику фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

4) зробити аналіз механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

5) розробити пропозиції щодо удосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 73 сторінки, перелік посилань включає 54 джерела.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства

Соціально-економічний розвиток підприємства у науковій літературі трактується як багатовимірний процес цілеспрямованих змін, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, покращення соціальних умов праці, конкурентоспроможності та стійкості функціонування суб'єкта господарювання. У своїх працях проблему визначення економічного та соціального розвитку досліджували такі науковці, як П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Акофф, Й. Шумпетер, М. Портер, О. Амоша, В. Геєць, А. Гальчинський, Л. Лігоненко, О. Кузьмін, С. Ілляшенко, які наголошували на інтегральному характері розвитку та необхідності поєднання економічних результатів із соціальним прогресом.

На думку П. Друкера, розвиток підприємства передбачає створення «організації, здатної до постійного оновлення». Й. Шумпетер розглядав розвиток через призму інновацій, які є рушійною силою економічних змін, що особливо актуально для українських підприємств. Українські науковці В. Геєць та О. Амоша підкреслюють важливість соціальної складової, оскільки економічне зростання неможливе без зростання якості трудового потенціалу та розвитку людського капіталу [4].

У системному підході соціально-економічний розвиток розглядається як сукупність взаємопов'язаних змін у таких площинах: економічній, соціальній, організаційній, інноваційній, інституційній (табл.1.1).

Таким чином, соціально-економічний розвиток є інтегральною характеристикою ефективності, якості управління та сталості підприємства. Він охоплює одночасно економічні й соціальні параметри, що визначає багатокомпонентність відповідного механізму управління.

Таблиця 1.1 – Основні компоненти соціально-економічного розвитку підприємства

Компонент	Зміст
Економічний	Зростання продуктивності, прибутковості, рентабельності, інноваційна активність
Соціальний	Покращення умов праці, розвиток персоналу, соціальні гарантії
Організаційний	Удосконалення управління, оптимізація бізнес-процесів
Інноваційний	Впровадження нових технологій, продуктів, методів керування
Інституційний	Відповідність нормативним вимогам, корпоративна культура, етичні стандарти

У науковій літературі сформувалися кілька підходів до аналізу соціально-економічного розвитку: системний, ресурсний, інституційний, функціональний та інноваційний підходи.

Системний підхід (Л. Берталанфі, О. Кузьмін, С. Покропивний) розглядає підприємство як цілісну взаємопов’язану систему, де розвиток визначається узгодженістю економічних та соціальних змін.

Ресурсний підхід (Д. Тіса, Б. Вернерфельт, Р. Грант) акцентує увагу на використанні унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, зокрема людських, технологічних та фінансових.

Інституційний підхід (Д. Норт, О. Воронкова, Л. Федулова) підкреслює значення внутрішніх норм, корпоративної культури та стандартів управління.

Інноваційний підхід, сформульований Й. Шумпетером та розвинений сучасними дослідниками (Г. Лаптєва, В. Базилевич), акцентує значення інноваційного потенціалу для забезпечення сталого розвитку.

Функціональний підхід зосереджується на управлінських процесах, що забезпечують постійні зміни, зокрема: планування, мотивація, контроль, організація діяльності [2].

Соціально-економічний розвиток охоплює кілька взаємопов’язаних складових, що забезпечують цілісність функціонування підприємства. До ключових належать:

1. Економічна складова відображає ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції, фінансову стабільність, інвестиційну активність та інноваційність виробництва. Основними показниками є: дохід,

чистий прибуток, рентабельність, собівартість, оборотність капіталу, інвестиції та продуктивність праці.

2. Соціальна складова - це стан і розвиток людського капіталу: умови праці, заробітна плата, система мотивації, корпоративна культура, соціальний захист, безпека праці, розвиток компетенцій працівників. Соціальна складова визначає рівень задоволеності та залученості персоналу, що прямо впливає на ефективність підприємства.

3. Організаційна складова включає організаційну структуру, управлінські процеси, корпоративну стратегію, систему контролю, механізми ухвалення рішень. Розвиток організаційної складової забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства.

4. Технологічна складова пов’язана з модернізацією виробничих потужностей, впровадженням цифрових рішень, автоматизацією та інноваціями. Вона дозволяє підвищувати продуктивність, якість продукції та енергоефективність.

5. Екологічна складова передбачає зниження шкідливих викидів, мінімізацію впливу виробництва на довкілля, відповідність європейським стандартам (зокрема, CBAM), впровадження екологічних інновацій та систем моніторингу.

6. Управлінська складова відображає здатність підприємства управляти ресурсами, ризиками, персоналом, фінансами, інвестиціями та стейкхолдерами. Ефективне управління є базовим елементом довгострокового розвитку [5].

Оцінка соціально-економічного розвитку підприємства проводиться на основі комплексної системи показників, яка охоплює економічні, соціальні, організаційні та екологічні аспекти діяльності. Сукупність цих індикаторів дає змогу сформувати цілісне уявлення про поточний стан підприємства, виявити динаміку розвитку, визначити сильні та проблемні зони, а також обґрунтувати управлінські рішення в межах стратегічного розвитку.

Системність оцінки розвитку особливо важлива для великих промислових підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», де результати

виробничої, соціальної та екологічної діяльності взаємопов'язані й мають визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку сталі.

Таблиця 1.2 - Основні показники оцінки соціально-економічного розвитку підприємства

Група показників	Конкретні показники	Характеристика та зміст
Економічні	Обсяг виробництва та реалізації	Відображає масштаби діяльності підприємства та його частку на ринку.
	Дохід та чистий прибуток	Основні результати фінансової діяльності, визначають прибутковість роботи.
	Рентабельність продажів, активів, капіталу	Показує ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток.
	Продуктивність праці	Випуск продукції на одного працівника; демонструє ефективність використання персоналу.
	Собівартість продукції	Дозволяє оцінити рівень витрат і конкурентоспроможність.
	Інвестиції та їх ефективність	Відображають масштаб модернізації та темпи розвитку.
	Оборотність оборотних активів	Показує швидкість перетворення запасів у гроші.
	Фондовіддача	Вказує, скільки продукції виробляється на 1 грн основних фондів.
Соціальні	Чисельність персоналу та структура кадрів	Дає змогу оцінити наявність кадрового потенціалу та його відповідність потребам виробництва.
	Рівень заробітної плати	Визначає конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці.
	Плинність кадрів	Показує стабільність персоналу та ефективність кадрової політики.
	Інвестиції у навчання та розвиток	Дозволяють оцінити вклад підприємства у якість трудового потенціалу.
	Показники охорони праці	Рівень травматизму, аварій, ризиків; характеризує безпеку виробництва.
	Задоволеність працівників	Відображає соціально-психологічний клімат та мотивацію персоналу.
Організаційні	Рівень автоматизації	Характеризує ступінь використання сучасних технологій у виробництві та управлінні.
	Якість системи управління	Оцінює ефективність ухвалення рішень, прозорість, формалізованість процесів.
	Гнучкість організаційної структури	Показує здатність швидко реагувати на зміни середовища.
	Регламентація бізнес-процесів	Визначає рівень стандартизації та оптимізації виробничих і управлінських процедур.

Продовження таблиці 1.2

Екологічні	Обсяг викидів CO_2 та забруднювачів	Оцінює екологічне навантаження підприємства.
	Ступінь очищення газів	Показує ефективність газоочисних установок.
	Використання вторинних ресурсів	Відображає рівень замкненості виробничого циклу та екологічної ефективності.
	Енергоефективність виробництва	Характеризує витрати енергії на виробництво одиниці продукції.
	Витрати на природоохоронні заходи	Демонструють масштаби екологічних інвестицій і відповідність ESG-вимогам.

Економічні показники розвитку підприємства визначають результативність виробничо-господарської діяльності підприємства та його фінансову стабільність. Вони є основою для аналізу ефективності прийнятих управлінських рішень.

Соціальні показники розвитку підприємства визначають ефективність кадрової політики, рівень мотивації та залученості працівників, а також відображають якість соціального клімату в колективі.

Організаційні показники розвитку демонструють здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підтримувати ефективну систему управління.

Екологічні показники розвитку. Екологічні індикатори стають ключовими через підвищення вимог до екологічної відповідальності та впровадження механізму CBAM у ЄС [1].

Доцільно розглянути фактори впливу на соціально-економічний розвиток підприємства, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори: ефективність управління; рівень технологічної оснащеності; кадровий потенціал; фінансова стабільність; інноваційний потенціал; організаційна структура; рівень корпоративної культури.

Зовнішні фактори: конкуренція на ринку; загальноекономічна ситуація; державне регулювання; валютні та цінові коливання; логістичні ризики; екологічні та соціальні вимоги міжнародних ринків; воєнні ризики та форс-мажорні обставини.

Для промислових підприємств України у 2020–2024 рр. вирішальними стали логістичні обмеження, підвищення вартості енергоресурсів, зниження попиту на сталь, екологічні вимоги ЄС та вплив воєнної агресії.

Отже, соціально-економічний розвиток підприємства є багатокомпонентним процесом, який поєднує економічні результати, соціальний прогрес, організаційну ефективність та екологічну відповідальність. У результаті аналізу наукових підходів встановлено, що розвиток має системний характер і визначається взаємодією економічних, соціальних, інноваційних та інституційних змін, що узгоджується з працями П. Друкера, Й. Шумпетера, В. Геєця та інших дослідників. Виявлено, що ключовим чинником сучасного розвитку є інноваційність, оскільки саме технологічні та організаційні зміни забезпечують зростання конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках. Соціальна складова розвитку набуває дедалі більшого значення, оскільки якість трудового потенціалу, рівень мотивації та корпоративна культура визначають результативність виробничої діяльності. Організаційна складова формує адаптивність підприємства та забезпечує гнучкість управлінських процесів у динамічних умовах економічного середовища.

Системна оцінка соціально-економічного розвитку повинна ґрунтуватися на комплексі індикаторів, що охоплюють економічні, соціальні, організаційні та екологічні показники. Використання такої багатовимірної методики дає змогу об’єктивно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, систематизувати ключові напрями впливу та формувати науково обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз структури факторів показує, що на розвиток промислових підприємств значно впливають зовнішні умови: конкуренція, логістичні обмеження, державна політика, європейські екологічні вимоги та ризики, пов’язані з воєнними діями. Водночас внутрішні чинники — управління ресурсами, інноваційність, технологічна оснащеність і якість персоналу — визначають реальні можливості підприємства щодо адаптації та зростання.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що соціально-економічний розвиток підприємства має інтегральну природу та потребує комплексного

підходу до управління. Застосування системної, ресурсної, інституційної та інноваційної парадигм створює основу для формування сучасного механізму управління, що буде здатний забезпечити стабільність і стійке зростання, особливо в умовах невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища.

1.2 Сутність та структура механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства

Соціально-економічний розвиток підприємства є ключовим фактором забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та ефективності функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін, високої турбулентності ринків і підвищення ролі соціальних та екологічних факторів постає потреба у формуванні ефективного механізму управління розвитком. Він має забезпечувати не лише економічні результати, а й соціальний прогрес, екологічну відповідальність і адаптивність підприємства до сучасних викликів.

У науковій літературі механізм управління визначається як комплекс взаємопов’язаних елементів, спрямованих на цілеспрямований вплив на систему задля досягнення бажаного стану. На думку О. Кузьміна, механізм управління – це «впорядкована сукупність інструментів, принципів, методів і процедур, які визначають характер впливу на об’єкт управління». А. Пригожин підкреслює динамічність управлінського механізму, який має забезпечувати адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Г. Мінцберг вказує на значення інституційних форм управління та важливість організаційної структури. М. Мескон і П. Друкер наголошують на необхідності поєднання економічних і соціальних цілей у сучасному управлінні [2].

Таким чином, механізм управління соціально-економічним розвитком підприємства - це багатокомпонентна система, що включає сукупність принципів, методів, інструментів, процесів та елементів організаційного

забезпечення, спрямованих на досягнення економічного зростання, підвищення якості трудового потенціалу, розвитку технологічної бази та забезпечення соціальної стабільності.

Узагальнення наукових джерел дає підстави виділити такі елементи механізму управління:

1. Цільовий блок. Він включає формування стратегічних, тактичних і оперативних цілей розвитку. Цілі можуть бути поділені на: економічні (підвищення прибутковості, рентабельності, продуктивності праці); соціальні (покращення умов праці, розвиток персоналу, підвищення мотивації); інноваційно-технологічні (впровадження цифрових технологій, автоматизація); екологічні (зниження негативного впливу виробництва, енергоефективність). Цілі визначають напрямки політики розвитку та стають базою для формування інших елементів механізму.

2. Принципи управління. У сучасних умовах економічного розвитку особливо актуальними є такі принципи: системність - врахування взаємозалежності економічних, соціальних, технологічних компонентів; адаптивність - гнучка реакція на зміну ринкових умов та зовнішніх ризиків; комплексність - одночасний вплив на всі сфери діяльності підприємства; прозорість та підзвітність - відкритість управлінських рішень; орієнтація на інновації - постійне оновлення технологій та підходів; взаємодія зі стейкхолдерами - партнерські відносини з працівниками, державою, місцевою громадою.

3. Інструменти та важелі. Інструменти механізму управління можна класифікувати як: економічні: інвестиції, бюджетування, мотивація, фінансові плани; соціальні: програми розвитку персоналу, соціальний пакет, охорона праці; організаційні: структурна оптимізація, регламенти, стандарти управління; інноваційні: цифровізація, автоматизація, модернізація обладнання; інформаційні: аналітика, системи контролінгу, електронні бази.

4. Методи управління. Методи реалізації впливу охоплюють: адміністративні (нормування, регламенти, накази); економічні (стимулювання,

фінансові інструменти, інвестиції); соціально-психологічні (мотивація, лідерство, корпоративна культура); прогностичні (моделювання, сценарний аналіз).

5. Процеси та технології управління. Це практичні дії, що забезпечують реалізацію механізму: стратегічне та оперативне планування; прогнозування і моделювання; моніторинг та контроль; аудит ефективності; управління змінами.

6. Інформаційна база. Ефективність механізму визначається якістю інформації: цифрові управлінські системи (ERP, MES, SCADA); KPI персоналу; фінансово-економічна звітність; система внутрішнього аудиту.

7. Організаційне забезпечення передбачає: наявність відповідальних структур (HR, фінансовий департамент, служба розвитку); делегування повноважень; корпоративні стандарти управління [6].

Таблиця 1.3 демонструє логічно впорядковану систему ключових елементів механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства та розкриває зміст кожного з них.

Таблиця 1.3 – Структура механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства

Елемент механізму	Характеристика
Цілі	Визначають бажаний рівень соціального та економічного розвитку підприємства
Принципи	Адаптивність, системність, безперервність, орієнтація на результат
Інструменти	Фінансові, організаційні, інноваційні, соціальні
Методи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
Інформаційна база	Аналітика, цифрові системи управління, KPI
Процедури	Планування, моніторинг, аудит, контроль
Учасники управління	Керівництво, економічні служби, HR, цехи, працівники

Таблиця 1.3 відображає цілісну структуру механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства. Кожен елемент відіграє окрему, але взаємопов’язану роль у формуванні ефективної системи управління. Їх комплексне застосування забезпечує збалансований розвиток підприємства, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, соціальної стабільності та економічної результативності.

Економічний розвиток нерозривно пов’язаний із соціальним, організаційним та інноваційним прогресом підприємства. Умовно їх взаємодію можна подати як систему:

Економіка - формує ресурси для соціального розвитку (зарплати, навчання, інвестиції).

Соціальний розвиток - формує людський капітал, що забезпечує ефективність виробництва.

Організаційний розвиток - створює управлінські умови для реалізації потенціалу працівників.

Інноваційний розвиток - підвищує продуктивність, якість, знижує собівартість.

Екологічний розвиток - забезпечує стійкість та відповідність стандартам міжнародних ринків.

Таким чином, механізм управління має бути збалансованим та інтегрованим.

Сучасне промислове підприємство функціонує в умовах високих ризиків: воєнні загрози, коливання попиту, логістичні обмеження, екологічні вимоги. Відповідно, механізм управління соціально-економічним розвитком має забезпечувати:

- стійкість до зовнішніх ризиків;
- збереження кадрового потенціалу;
- оптимізацію виробничих та фінансових процесів;
- підвищення якості управління;
- формування інноваційної моделі розвитку.

Ефективний механізм дозволяє підприємству забезпечити збалансовану динаміку: економічний ріст - соціальний прогрес - організаційна адаптивність.

У процесі дослідження теоретичних аспектів формування механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства було встановлено, що соціально-економічний розвиток являє собою багаторівневий, багатокомпонентний та динамічний процес, який охоплює економічні, соціальні,

організаційні, технологічні та екологічні зміни. Він спрямований не лише на підвищення економічної ефективності, але й на забезпечення сталості діяльності, розвиток трудового потенціалу, формування сприятливого соціального середовища та адаптивної структури управління.

Аналіз наукових підходів (системного, ресурсного, інституційного, функціонального та інноваційного) дав змогу визначити, що сучасне підприємство може досягти стабільного розвитку лише за умови інтеграції економічних і соціальних пріоритетів. Інноваційність, високий рівень корпоративного управління, якість людського капіталу, гнучкість бізнес-процесів та дотримання екологічних норм є ключовими детермінантами конкурентоспроможності.

Дослідження структури механізму управління соціально-економічним розвитком дало можливість виокремити його основні елементи - цілі, принципи, інструменти, методи, інформаційну базу, процедури та учасників. Встановлено, що ефективність механізму визначається узгодженістю цих елементів, рівнем цифровізації управлінських процесів, здатністю системи реагувати на зовнішні виклики та ступенем залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей.

Проведений аналіз показав, що сучасні умови господарювання, особливо для великих промислових підприємств, вимагають посилення інноваційної та соціальної складових управління, впровадження цифрових рішень, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безпеку та результативність. Особливої актуальності набуває екологічний компонент розвитку у зв’язку з посиленням міжнародних норм, зокрема стандартів CBAM, що впливають на металургійну галузь.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що механізм управління соціально-економічним розвитком підприємства має формуватися як цілісна, гнучка, науково обґрунтована система. Він повинен забезпечувати баланс між економічною результативністю, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю, а також створювати передумови для інноваційного оновлення та довгострокової стійкості підприємства. Це дозволить ефективно управляти

розвитком у сучасному конкурентному середовищі та забезпечувати стратегічну перевагу підприємства.

1.3 Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства

Соціально-економічний розвиток підприємства є результатом комплексної взаємодії економічних, соціальних, організаційних та управлінських чинників, які визначають здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, фінансову стабільність та стійкий розвиток. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації, ускладнення ринкового середовища та високого рівня турбулентності особливого значення набуває оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком, яка дає змогу підприємству підвищити результативність управління, адаптуватися до динамічних зовнішніх умов та забезпечити довгострокову ефективність.

Науковці, серед яких П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Акофф, Д. Норт, Е. Демінг, А. Пригожин, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, трактують механізм управління як впорядковану систему елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на розвиток організації. О. Кузьмін визначає механізм управління як «цілісну сукупність інструментів, важелів і процедур, узгоджену зі структурою управління підприємством». На думку А. Пригожина, механізм повинен бути динамічним, таким, що адаптується до змін середовища [5].

Отже, оптимізація механізму управління - це процес удосконалення принципів, інструментів, методів, процедур та організаційних структур, що забезпечують підвищення ефективності соціально-економічного розвитку підприємства.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до оптимізації управлінських механізмів, які можуть використовуватися в роботі підприємства:

1. Системний підхід. Розглядає підприємство як єдину систему, де кожна підсистема (економічна, соціальна, технологічна, екологічна) взаємодіє з іншими. Оптимізація механізму передбачає узгодженість між усіма елементами.

2. Процесний підхід. Зосереджений на вдосконаленні бізнес-процесів. Оптимізація включає: регламентування процедур, мінімізацію дублювань, цифровізацію процесів, впровадження систем KPI.

3. Ресурсний підхід. Аналізує та оптимізує використання ресурсів (трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних). Він передбачає визначення ключових компетенцій та розстановку пріоритетів.

4. Інноваційний підхід. Спрямований на впровадження сучасних технологій, інноваційних продуктів, цифрових рішень, автоматизації.

5. Інституційний підхід. Передбачає удосконалення системи норм, правил, корпоративної культури, політик підприємства.

6. Стратегічний підхід. Передбачає узгодження механізму управління із загальною стратегією підприємства: конкурентною, інноваційною, соціальною, екологічною.

Оптимізація управління соціально-економічним розвитком повинна здійснюватися на основі таких принципів:

- Адаптивність — здатність механізму змінюватися відповідно до умов середовища.

- Комплексність — охоплення економічних, соціальних, організаційних і екологічних аспектів.

- Прозорість — зрозумілість процедур та критеріїв.

- Науковість — обґрунтованість рішень на базі даних та аналітики.

- Ефективність — орієнтація на досягнення максимальних результатів за мінімальних ресурсів.

- Соціальна відповідальність — врахування інтересів персоналу та суспільства.

- Безперервність — регулярне оновлення процедур управління.

Ефективне управління соціально-економічним розвитком підприємства неможливе без системного застосування сучасних інструментів оптимізації, які забезпечують підвищення результативності виробничих, управлінських і соціальних процесів.

Таблиця 1.4 - Інструменти оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства

Група інструментів	Інструменти	Характеристика та управлінський ефект
Економічні інструменти	Бюджетування	Формує фінансову дисципліну, забезпечує планування доходів і витрат, підвищує контроль за виконанням фінансових планів.
	Фінансове планування	Визначає потребу в ресурсах, прогнозує грошові потоки, забезпечує стійкість підприємства.
	Маржинальний аналіз	Дозволяє оцінити прибутковість продукції, приймати раціональні рішення щодо асортименту.
	Інвестиційна оцінка	Дає змогу вибрати найефективніші інвестиційні проєкти, підвищити ROI та модернізувати виробничі фонди.
Організаційні інструменти	Реінжиніринг бізнес-процесів	Передбачає радикальну перебудову процесів для прискорення роботи, скорочення витрат та підвищення якості.
	Оптимізація організаційної структури	Ліквідує дублювання функцій, підвищує швидкість прийняття рішень, забезпечує адаптивність структури.
	Система управління якістю (ISO, TQM, Lean)	Регламентує процеси, знижує брак, підвищує стандарти виробництва та обслуговування.
Інноваційні інструменти	Цифрові платформи (ERP, MES, CRM)	Забезпечують інтеграцію даних, прозорість управління, автоматизацію планування й контролю.
	Системи Industry 4.0	Використовують IoT, сенсори, «розумні» виробничі лінії, підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати.
	Інтелектуальна аналітика (Big Data, AI)	Покращує точність прогнозів, підтримує ухвалення рішень, оптимізує виробничі та фінансові показники.
Соціальні інструменти	Корпоративна культура	Формує цінності й поведінкові стандарти, підвищує залученість персоналу.
	Мотиваційні програми	Підсилюють результативність, забезпечують баланс матеріальної і нематеріальної мотивації.
	Розвиток персоналу	Збільшує компетентність, сприяє інноваційній активності, адаптує персонал до змін.
	Соціальний пакет	Підвищує лояльність працівників, знижує плинність кадрів і формує позитивний імідж роботодавця.

Економічні інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективності підприємства. Використання бюджетування,

фінансового планування, маржинального аналізу та методів інвестиційної оцінки дозволяє підвищити прозорість фінансових рішень, мінімізувати витрати, оптимізувати структуру капіталу та визначити пріоритетні напрями інвестування. Економічні інструменти формують підґрунтя для обґрунтованої стратегії розвитку та дозволяють адаптуватися до динамічних умов ринку.

Організаційні інструменти забезпечують внутрішню узгодженість і адаптивність підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури та впровадження систем управління якістю сприяють скороченню витрат часу й ресурсів, підвищенню продуктивності та виробничої дисципліни. Організаційні інструменти дозволяють оптимізувати взаємодію між підрозділами, забезпечити чіткість регламентів і побудувати стійку систему управління.

Інноваційні інструменти стають головним фактором конкурентоспроможності у сучасних умовах. Використання цифрових платформ (ERP, MES, CRM), технологій Industry 4.0, автоматизованих систем моніторингу та аналітики забезпечує підвищення точності управлінських рішень, зменшення виробничих витрат, зростання продуктивності та прозорість операційної діяльності. Інноваційні інструменти дозволяють підприємству переходити до моделі «цифрового виробництва» та забезпечують стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Соціальні інструменти визначають якість людського капіталу, що є ключовим фактором розвитку підприємства. Корпоративна культура, мотиваційні програми, розвиток персоналу та забезпечення соціальних гарантій створюють умови для підвищення залученості працівників, зміцнення дисципліни, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. Соціальні інструменти формують основу лояльності персоналу, що є важливим елементом стабільності підприємства, особливо в умовах зовнішніх викликів.

Комплексне застосування інструментів оптимізації забезпечує синергійний ефект. Економічні, організаційні, інноваційні та соціальні інструменти не можуть бути ефективними ізольовано один від одного. Їхнє поєднання дозволяє не тільки

покращити окремі показники діяльності, а й сформувати цілісну, стійку та гнучку систему управління. Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком має здійснюватися на основі системного підходу, що враховує всі внутрішні та зовнішні фактори.

Застосування інструментів оптимізації є передумовою сталого розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Сучасні виклики - конкуренція, нестабільність ринку, зростання екологічних вимог, воєнні ризики - потребують від підприємств високної гнучкості та здатності до інноваційного оновлення. Інструменти оптимізації забезпечують адаптацію підприємства до змін, зміцнюють його економічний потенціал та сприяють формуванню ефективної моделі соціально-економічного розвитку.

Процедури оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства формують цілісну послідовність дій, необхідних для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 1.5 - Основні процедури оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства

Процедура	Зміст та характеристика
1. Діагностика існуючої системи управління	Комплексне дослідження стану управлінських функцій, економічних, соціальних, організаційних та екологічних показників. Виявлення “вузьких місць”, дисфункцій, дублювання функцій, неефективності процесів.
2. Формування цільових орієнтирів розвитку	Визначення стратегічних і тактичних цілей, формування KPI, індикаторів соціально-економічного розвитку, визначення пріоритетів і критеріїв ефективності.
3. Розробка заходів оптимізації	Планування конкретних змін у структурі, бізнес-процесах, мотиваційній системі, технологічному забезпеченні, соціальній політиці. Обґрунтування ресурсів та термінів реалізації.
4. Реалізація оптимізаційних рішень	Впровадження запропонованих перетворень: цифровізація, коригування структури, оновлення регламентів, підвищення кваліфікації персоналу, модернізація управлінських технологій.
5. Моніторинг та контроль результатів	Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей, аналіз відхилень, коригування заходів. Формування регулярної звітності та забезпечення зворотного зв’язку.

Процедури оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства дозволяють:

- об’єктивно оцінити стан підприємства;

- визначити реалістичні та вимірювані цілі;

- розробити комплексний план управлінських змін;
- впровадити прогресивні технології та методи менеджменту;
- забезпечити постійний контроль ефективності.

Застосування цих процедур сприяє підвищенню продуктивності, покращенню соціального клімату, зміцненню конкурентних позицій та переходу підприємства на новий рівень управлінської зрілості.

Удосконалена модель механізму управління соціально-економічним розвитком демонструє логіку формування управлінських рішень від стратегічних цілей до кінцевого результату — економічного та соціального ефекту.

Цілі → Принципи → Інструменти та методи → Інформаційна база → Процеси управління → Учасники → Результат

Рисунок 1.1 - Удосконалена модель механізму управління соціально-економічним розвитком

Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства дає змогу:

- підвищити результативність виробничої діяльності;
- забезпечити фінансову стабільність;
- підвищити конкурентоспроможність продукції;
- розвивати соціальний потенціал підприємства;
- покращити екологічні показники;
- забезпечити відповідність європейським вимогам (CBAM, ESG);
- мінімізувати ризики та невизначеність;
- підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства є критичним чинником забезпечення його сталості, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах сучасного ринкового середовища. Теоретичний аналіз показав, що ефективний механізм управління має багатокомпонентну структуру, яка включає цілі, принципи, інструменти, методи, інформаційну базу, процедури і відповідальних суб’єктів управління.

Удосконалення механізму повинно базуватися на сучасних наукових підходах - системному, процесному, інноваційному, стратегічному та ресурсному. Оптимізація управління забезпечує підвищення економічної ефективності, розвиток людського потенціалу, модернізацію виробничих процесів і вдосконалення корпоративної культури.

Таким чином, оптимізований механізм управління соціально-економічним розвитком є ключовим інструментом забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах глобальних викликів, цифрової трансформації та посилення екологічних і соціальних вимог.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - найбільше металургійне підприємство України та Східної Європи, яке входить до складу міжнародної корпорації ArcelorMittal - світового лідера у галузі виробництва сталі. Підприємство має понад 60-річну історію розвитку, що охоплює кілька ключових етапів:

Етап 1. Створення та становлення (1950–1960 рр.).

У 1953 році було розпочато будівництво гірничо-металургійного комбінату у місті Кривий Ріг. У 1955 році введено в експлуатацію першу агломашину, а 1957 року - першу доменну піч. До початку 1960-х років підприємство ввійшло до числа найбільших металургійних виробництв СРСР.

Етап 2. Розширення виробничих потужностей (1970–1990 рр.).

У 1974 році комбінат став першим в СРСР підприємством, що досяг річного виробництва сталі понад 10 млн тонн. Було побудовано нові конвертерні цехи, прокатні стани, газоочисні споруди. У 1980-х рр. підприємство досягло максимального історичного рівня випуску готової продукції.

Етап 3. Реформування в умовах ринкової економіки (1991–2005 рр.).

Після здобуття Україною незалежності комбінат зазнав структурних трансформацій, скорочення обсягів виробництва та модернізації технологій. У 2001 році підприємство було перетворено на ВАТ «Криворіжсталь».

Етап 4. Приєднання до ArcelorMittal (2005 р.).

У 2005 році компанія Mittal Steel придбала підприємство за рекордні 24,2 млрд грн, після чого ВАТ отримало нову назву - «АрселорМіттал Кривий Ріг».

З цього моменту розпочався масштабний процес модернізації, впровадження міжнародних стандартів, екологічних програм та нових технологій виробництва.

Етап 5. Сучасний період (2015–2025 рр.).

Корпорація впроваджує стратегії сталого розвитку, скорочення викидів CO_2, роботизацію виробництва, реконструкцію прокатних цехів та будівництво нових агрегатів. Підприємство є одним з найбільших платників податків в Україні та ключовим експортером металопродукції.

Для отримання інформації про господарську діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто почати з вивчення загальної інформації про компанію (табл. 2.6) [42].

Таблиця 2.6 - Загальна інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Назва англійською мовою	ArcelorMittal Kryvyi Rih PJSC
Адреса	50095, Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вулиця Орджонікідзе, будинок 1
Дата заснування	08.04.2004
Статутний капітал	3 859 533 000 грн
Директор	Лонгобардо Мауро
Код ЄДРПОУ	24432974
Основний вид діяльності	Клас 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Інші види діяльності	Добування залізних руд, виробництво коксу та коксопродуктів, інші будівельно-монтажні роботи, професійно-технічна освіта, інші види освіти, та інші
Акціонери з великими частками	мажоритарний акціонер-компанія ARCELOR MITTAL DUISBURH GMPH. реєстраційний номер HRB 7562, мі-сце-зна-хо-дже-н-ня VOHWINKELSTRASSE 107, 47137 DUISBURH НІМЕЧЧИНА та інші акціонери юридичні та фізичні особи
Основні ринки збуту	ЄС, Близький Схід, Північна Африка, Азія

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є багаторівневою та відповідає принципам вертикально інтегрованої моделі управління.

Основні структурні блоки:

1. Гірничий департамент:

– кар'єри:

– дробильні фабрики:

– збагачувальні фабрики.

2. Металургійний департамент:

– агломераційний цех;

– доменний цех;

– сталеплавильний комплекс;

– прокатні цехи (листовий, сортовий, дротовий прокат).

3. Транспортний департамент:

– залізничний транспорт;

– автотранспорт.

4. Енергетичний департамент:

– ТЕЦ;

– електроцехи;

– системи водопостачання та газопостачання.

5. Департамент охорони праці та екології.

6. Фінансово-економічний департамент.

7. Департамент логістики та експорту.

Технологічний цикл підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується на основі сучасних принципів металургійного виробництва та включає низку взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має високий рівень механізації та автоматизації.

1. Видобуток залізної руди. Підприємство здійснює видобуток руди відкритим способом у Північному кар'єрі, який є одним із найбільших гірничих

об’єктів у Кривому Розі. Для видобутку застосовується потужна кар’єрна техніка провідних світових виробників, що забезпечує високу продуктивність та безперервність процесів: кар’єрні самоскиди БЕЛАЗ вантажопідйомністю 55–130 тонн; гідравлічні екскаватори Caterpillar та Komatsu; електричні екскаватори циклічної дії. Видобута руда доставляється до дробильних комплексів, де розпочинається первинна переробка сировини.

2. Збагачення залізної руди. Подальша переробка рудної сировини відбувається на збагачувальній фабриці, де руда проходить кілька ключових технологічних операцій:

- Дроблення — зменшення розміру шматків руди для подальшого збагачення.

- Грубе та тонке подрібнення — до фракції, оптимальної для магнітного збагачення.

- Магнітне збагачення — відділення нерудної частини за допомогою магнітних сепараторів.

- Флотаційні процеси — додаткове вилучення корисних компонентів.

У результаті формується залізорудний концентрат із вмістом заліза 67–69% Fe, який відповідає міжнародним стандартам і є основою для подальшої металургійної переробки.

3. Виробництво агломерату. Агломераційне виробництво є одним із ключових етапів формування шихти для доменних печей. Концентрат змішується з флюсами, коксовою дрібницею та зворотними продуктами виробництва, після чого суміш піддається процесу спікання на агломераційних машинах. Агломерат характеризується: підвищеною пористістю, оптимальним складом для доменного процесу, високою міцністю при транспортуванні.

4. Виробництво чавуну в доменному цеху. У доменному виробництві підприємства задіяно 5–6 доменних печей, які забезпечують переробку агломерату, коксу та флюсів у рідкий чавун. Основні характеристики доменного виробництва: продуктивність кожної печі — до 1,5 млн тонн чавуну/рік;

автоматизована система керування (АСУТП); використання пиловугільного палива (ПВП) для зниження споживання коксу.

5. Сталеплавильне виробництво. Основним методом виробництва сталі на підприємстві є кисневий конвертерний процес, який дозволяє отримувати високоякісну сталь із низьким вмістом домішок. Потужність конвертерного виробництва становить понад 8 млн тонн сталі на рік. Технологічний цикл включає: подачу рідкого чавуну з доменного цеху; завантаження лому для регулювання температурного режиму; продування чавуну киснем; розкислення та легування сталі. На підприємстві впроваджені сучасні системи газоочистки, що дозволяють зменшити викиди CO2 та пилу.

6. Прокатне виробництво. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має один із найбільших сортових та дротових прокатних комплексів у Європі. На підприємстві функціонують: дротовий стан 150 - для виготовлення катанки діаметром 5,5–14 мм; сортовий стан 250–3 - виробництво арматури та сортового прокату; дрібносортовий стан 370/400; середньосортовий стан 430. Асортимент продукції включає: арматуру класів А400, А500, А600; катанку для будівельної та машинобудівної галузей; кутники, балки, дріт, квадрат.

7. Логістика, відвантаження та експорт. Підприємство має розвинену транспортну інфраструктуру, що забезпечує ефективне відвантаження продукції: власні залізничні під'їзні колії; прямий вихід на Придніпровську залізницю; співпраця з портами Чорного моря: Південний, Чорноморськ, Одеса.

Понад 80% готової продукції експортується у більш ніж 60 країн світу, серед яких країни ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та Азії.

Отже, проведений аналіз історичних етапів становлення, організаційної структури та технологічного циклу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє сформувати цілісне уявлення про підприємство як про одну з ключових металургійних компаній України та Східної Європи. Встановлено, що підприємство має понад шістдесятирічний досвід роботи у галузі й пройшло кілька важливих етапів розвитку - від перших етапів індустріалізації у 1950–

1960-х роках до інтеграції в глобальну корпорацію ArcelorMittal у 2005 році, що стало новою точкою модернізаційного зростання.

Організаційна структура компанії характеризується високим ступенем вертикальної інтеграції, що охоплює всі ключові виробничі ланки — від видобутку руди до реалізації готової металопродукції. Чітке функціональне розмежування між гірничим, металургійним, транспортним, енергетичним та фінансово-економічним департаментами забезпечує ефективність управління, оперативність прийняття рішень та можливість оптимізації виробничих процесів.

Технологічний процес ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є повним металургійним циклом, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства на світових ринках. Розгалужений технологічний комплекс включає видобуток руди, її збагачення, виробництво агломерату, виплавку чавуну та сталі, а також прокатні операції на сучасних станах. Висока продуктивність обладнання, впровадження автоматизованих систем управління технологічними процесами та використання сучасних екологічних технологій дозволяють виготовляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості.

Особливо важливим є той факт, що підприємство орієнтоване на експорт: понад 80% продукції постачається на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії. Це свідчить про високу довіру міжнародних партнерів та стійке позиціонування на глобальному ринку сталі.

У сукупності отримані результати підтверджують, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегічно важливим підприємством для української економіки, володіє потужним виробничим потенціалом і має розвинену інфраструктуру, що забезпечує замкнутий технологічний цикл виробництва. Послідовна модернізація технологій, оптимізація виробничих процесів та інтеграція у світову металургійну мережу ArcelorMittal створюють

передумови для його подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

2.2 Діагностика фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та глибоких трансформацій промислового сектору України особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу. Одним із ключових його представників є Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільший металургійний комбінат країни повного виробничого циклу, який забезпечує значну частку внутрішнього ринку металопродукції та посідає вагоме місце у структурі українського експорту. Підприємство відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної та промислової безпеки держави, а його діяльність має суттєвий вплив на розвиток регіону та національної економіки в цілому.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим інструментом оцінки ефективності використання виробничих ресурсів, конкурентоспроможності підприємства на світових і внутрішніх ринках сталі та його здатності протистояти зовнішнім шокам. Проведення такого аналізу дозволяє простежити динаміку ключових фінансових показників, визначити зміни у структурі доходів, витрат, прибутковості, активів та зобов’язань, а також оцінити рівень рентабельності й фінансової стійкості підприємства.

Метою даного підрозділу є комплексне дослідження фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020–2024 роки, а також аналіз квартальних показників за 2025 рік. У межах дослідження здійснюється оцінка сильних і слабких сторін фінансового стану підприємства, визначаються основні тенденції його економічного розвитку й

чинники, що вплинули на зміну результативності діяльності в умовах воєнних ризиків та обмежень виробничої інфраструктури.

Для досягнення поставленої мети використано систему аналітичних показників, що характеризують прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність та ефективність використання виробничих ресурсів підприємства. Застосування комплексного підходу дає змогу сформувати всебічне уявлення про поточний фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтувати перспективи його подальшого розвитку в умовах відновлення металургійної галузі України.

Таблиця 2.7 – Основні фінансові показники господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2020-2024рр.

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн	64 591 407 000	41 848 635 000	43 818 410 000	109 303 155 000	63 496 684 000
Чистий прибуток, грн	- 8 620 358 000	- 12 196 145 000	- 48 339 061 000	25 282 951 000	740 902 000
Активи, грн	51 725 655 000	47 031 718 000	52 682 761 000	105 800 975 000	88 349 556 000
Зобов'язання, грн	36 931 442 000	24 616 362 000	18 423 468 000	21 889 735 000	27 470 270 000
Середня зарплата до оподаткування, грн	26 172	19 847	21 511	22 410	—
Кількість працівників, осіб	13 273	15 065	17 221	18 747	—

Таблиця 2.7 відображає ключові фінансові та соціально-економічні параметри діяльності підприємства протягом п’ятирічного періоду, що дозволяє проаналізувати його динаміку, стійкість і адаптивність до кризових умов, пов’язаних із війною, змінами на світових ринках сталі та внутрішньою економічною нестабільністю.

У 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє рекордно високий дохід - 109,3 млрд грн, що пояснюється сприятливою кон’юнктурою на світовому ринку сталі та високими цінами на прокат. У наступні роки спостерігається різке падіння доходу у зв’язку з бойовими діями, руйнуванням логістики та скороченням виробництва: 2022 р. - скорочення до 43,8 млрд грн, 2023 р. - подальше падіння до 41,8 млрд грн, 2024 р. - часткове відновлення до

64,6 млрд грн, що свідчить про адаптацію підприємства та часткове відновлення збутових каналів.

Показники чистого прибутку свідчать про значні фінансові виклики. У 2021 році підприємство отримало 25,28 млрд грн прибутку, що відповідає піковим виробничим результатам. У 2022–2024 рр. фіксуються збитки через падіння виробництва, високі витрати та втрату ринків: 2022 р. - збиток 48,3 млрд грн, 2023 р. - збиток 12,2 млрд грн, 2024 р. - збиток 8,62 млрд грн. Тенденція свідчить про поступове скорочення збитковості, що може вказувати на стабілізацію діяльності.

Обсяг активів коливається відповідно до кризових періодів. У 2021 р. активи становили 105,8 млрд грн, що було найвищим значенням. У 2022 р. відбулось падіння до 52,6 млрд грн, що є наслідком знецінення та зупинки частини виробничих потужностей. У 2024 р. активи залишаються на рівні 51,7 млрд грн, що свідчить про стабілізацію капітальної бази після різкого падіння.

Зобов'язання демонструють нерівномірну динаміку. Зростання до 27,47 млрд грн у 2020 році, скорочення в 2022 році до 18,4 млрд грн, значне збільшення в 2024 році до 36,9 млрд грн. Зростання зобов'язань в останні роки може свідчити про активне залучення кредитних ресурсів для підтримки операційної діяльності.

Середня зарплата має позитивну динаміку: 2021 р. - 22 410 грн, 2023 р. - 19 847 грн (зниження через часткову зупинку виробництва), 2024 р. - 26 172 грн (значне підвищення, що відображає компенсацію інфляційних та ризикових факторів). Підприємство демонструє соціальну відповідальність, підвищуючи оплату праці навіть у складні періоди.

У 2020–2024 рр. спостерігається стале скорочення персоналу: 18 747 осіб у 2021 році, 13 273 осіб у 2024 році. Зменшення на понад 5 тисяч працівників пов'язане з оптимізацією виробництва, зупинкою окремих цехів та міграцією персоналу через війну.

У цілому таблиця 2.7 демонструє, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається одним із ключових промислових підприємств України, проте зазнає суттєвого впливу макроекономічних, воєнних і ринкових факторів, що визначають його фінансову стійкість і операційну ефективність.Така динаміка може бути результатом оптимізації організаційної структури, автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій, що дозволяють зменшити трудомісткість робіт при збереженні або навіть зростанні обсягів виробництва.

Таблиця 2.8 - Аналіз квартальної звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 3 квартали 2025 року

Показник	2025
Дохід, грн	52 278 473 000
Чистий прибуток, грн	-5 768 250 000
Активи, грн	51 418 090 000
Зобов'язання, грн	45 128 361 000
Кількість працівників, осіб	12 584

За перші три квартали 2025 року підприємство отримало 52,28 млрд грн доходу. Це свідчить про часткове відновлення обсягів реалізації продукції порівняно з 2023–2024 роками, що може бути результатом активізації виробництва, вигідної кон’юнктури ринку сталі або розширення експортних поставок.

Компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»зафіксувала збиток у розмірі –5,77 млрд грн. Незважаючи на збільшення доходу, фінансовий результат залишається негативним. Причинами є: високі витрати на енергоносії, пошкодження інфраструктури, зростання логістичних витрат, інвестиції в модернізацію, зниження операційної рентабельності. Це продовжує тенденцію збитковості останніх років, спричинену війною та значним падінням виробничих потужностей.

Сума активів становить 51,42 млрд грн, що приблизно на рівні показника 2024 року. Це означає, що підприємство утримує на балансі стабільний обсяг матеріальних та фінансових ресурсів, хоча динаміка свідчить про відсутність значних інвестиційних приростів.

Зобов’язання суттєво зросли до 45,13 млрд грн. Це один з найбільш критичних сигналів, адже рівень боргового навантаження наближається до загальної вартості активів. Коефіцієнт боргового покриття вказує на підвищені фінансові ризики та потенційні труднощі з ліквідністю.

Штат скоротився до 12 584 осіб, що продовжує багаторічну тенденцію зменшення персоналу.

Показники квартальної звітності свідчать про важкий фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2025 році. Незважаючи на відносно високий дохід, підприємство продовжує працювати зі збитками. Значне зростання зобов’язань та скорочення персоналу вказують на структурні проблеми та високий рівень фінансових ризиків. Проте стабільний обсяг активів демонструє збереження потенціалу для подальшої модернізації та відновлення виробничих можливостей у разі покращення зовнішніх умов.

Таблиця 2.9 – Показники фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група показників	Показник	Значення	Економічна інтерпретація
1. Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	38,48 %	Висока матеріаломісткість виробництва; структура активів відповідає галузевій специфіці металургії.
2. Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	Підприємство має недостатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов’язань; рівень нижче нормативного (>1,0).
3. Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	6,99	Підприємство значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування; частка власного капіталу низька.
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	5,99	На кожну 1 грн власного капіталу припадає майже 6 грн позикових; структура капіталу ризикована.
4. Платоспроможність	Поточна платоспроможність	–43 840 828 грн	Наявність дефіциту коштів для покриття короткострокових зобов’язань; свідчить про фінансові труднощі та необхідність оптимізації грошових потоків.

Представлені в табл. 2.9 показники характеризують поточний фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та дозволяють оцінити рівень його

ліквідності, фінансової стійкості та структури активів. За даними аналізу, частка основних засобів у загальній валюті активів становить 38,48 %, що є типовим для металургійних підприємств повного циклу, де основні засоби формують значну частину інвестицій у виробництво. Це свідчить про високу капіталомісткість діяльності та потребу у постійних інвестиціях у модернізацію обладнання.

Коефіцієнт поточної ліквідності має значення 0,66, що є нижчим за нормативне значення (1,0–1,5). Це вказує на недостатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань та створює ризики зниження платоспроможності. У короткостроковій перспективі підприємству необхідно забезпечити прискорення оборотності активів та оптимізацію кредиторської заборгованості.

Фінансові коефіцієнти свідчать про високу залежність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від позикового капіталу. Значення коефіцієнта фінансової залежності 6,99 означає, що переважна частина активів формується за рахунок залучених коштів. Аналогічно, показник співвідношення позикових і власних коштів 5,99 демонструє, що боргове навантаження суттєво перевищує власний капітал. Такий дисбаланс підвищує фінансові ризики та знижує стійкість підприємства у періоди кризи.

Показник поточної платоспроможності знаходиться на рівні –43,8 млн грн, що вказує на нестачу грошових ресурсів для виконання невідкладних фінансових зобов'язань. Негативний показник свідчить про напружене становище з ліквідністю та потенційні труднощі у розрахунках з контрагентами.

Узагальнюючи, фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується високим рівнем боргового навантаження, недостатньою поточною ліквідністю та специфічною структурою активів, зумовленою галузевою капіталомісткістю. Для покращення фінансової стійкості підприємству доцільно впроваджувати заходи щодо реструктуризації заборгованості, підвищення оборотності оборотних активів, а також модернізації основних фондів.

Аналіз конкурентів є ключовим елементом стратегічного управління металургійним підприємством, оскільки дозволяє оцінити його позиції на національному та світовому ринках, визначити рівень галузевої концентрації, можливості зростання та загрози з боку інших виробників сталі й прокату. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» , як найбільшого інтегрованого підприємства гірничо-металургійного комплексу України, цей аналіз є важливим з огляду на його експортну орієнтованість та конкуренцію з провідними світовими корпораціями.

Український ринок сталі характеризується високою концентрацією — основні обсяги виробництва зосереджені у трьох промислових групах.

Таблиця 2.10 - Основні конкуренти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в Україні

Конкурент	Характеристика	Основні види продукції	Обсяг виробництва сталі у 2024 р., млн т*	Частка ринку України, %
Метінвест (ММК ім. Ілліча, Азовсталь — зруйновані, але діють інші активи)	Найбільша гірничо-металургійна група України	Гарячекатаний прокат, руди, концентрат	4,1	52 %
Dnipro Metallurgical Plant (ДМЗ)	Електросталеплавильне виробництво	Круглий прокат, квадрат, арматура	0,24	3 %
Каметсталь (колишній Дніпровський метзавод)	Частина групи «Метінвест»	Арматура, катанка	1,1	14 %
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Найбільший вертикально інтегрований металургійний комбінат	Арматура, катанка, заготовка, чавун	2,1	31 %

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входить до трійки найбільших виробників сталі України, утримуючи ≈30–32 % внутрішнього ринку. Головним конкурентом залишається група «Метінвест», що має суттєвіші сировинні активи. Позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посилюються завдяки розгалуженій системі експорту, тоді як внутрішній попит залишається обмеженим.

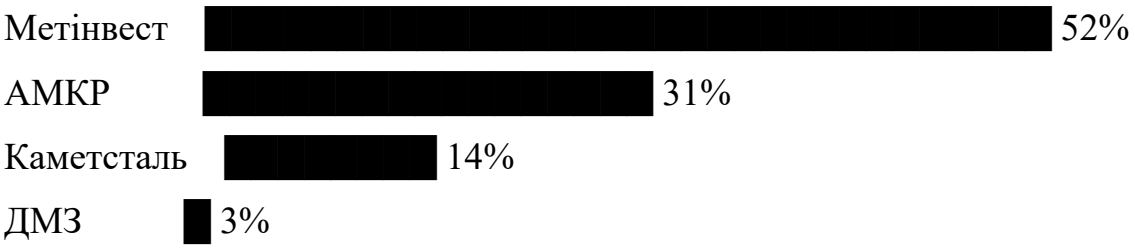


Рисунок 2.2 - Частки українських виробників сталі у 2024р., %

Металургійна галузь світу є висококонкурентною та зосередженою — перші 10 компаній виробляють понад 41 % глобальної сталі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною корпорації ArcelorMittal, що значно розширює його глобальні конкурентні можливості.

У таблиці 2.11 представлено рейтинг п’яти найбільших металургійних корпорацій світу за обсягами виробництва сталі у 2024 році. Вибірка включає підприємства, які формують ядро глобального ринку сталі та визначають тенденції його розвитку.

Таблиця 2.11 - Основні світові конкуренти ArcelorMittal та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Місце у світі	Компанія	Країна	Виробництво сталі, млн т (2024)	Частка світового ринку, %
1	China Baowu Group	Китай	132	14,4 %
2	ArcelorMittal	Глобальна	58	6,3 %
3	Ansteel Group	Китай	55	6,0 %
4	Nippon Steel	Японія	44	4,8 %
5	HBIS Group	Китай	41	4,5 %

Таблиця 2.11 демонструє високу концентрацію виробництва сталі на світовому ринку, що зумовлюється домінуванням великих вертикально інтегрованих металургійних груп. Лідером світової сталеплавильної промисловості у 2024 році стала China Baowu Group, яка виробила 132 млн т сталі та забезпечила 14,4 % глобального ринку. У рейтингу присутні три китайські корпорації, що підтверджує ключову роль Китаю як світового центру металургії.

На другому місці розташовується ArcelorMittal, до складу якої входить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Компанія забезпечила виробництво 58 млн т сталі, що становить 6,3 % глобального ринку. Незважаючи на геополітичні

ризики та коливання сировинних ринків, корпорація зберігає стабільні позиції серед світових лідерів.

Третю позицію займає Ansteel Group, чий обсяг виплавки (55 млн т) майже дорівнює показникам ArcelorMittal, що свідчить про високий конкурентний тиск з боку китайських виробників.

Nippon Steel (Японія) та HBIS Group (Китай) доповнюють групу топ-5, контролюючи відповідно 4,8 % та 4,5 % світового виробництва сталі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не входить до топ-10 активів групи ArcelorMittal за обсягом виробництва, однак: є основним підприємством ArcelorMittal у Східній Європі; постачає катанку та арматуру на понад 35 країн світу; має стратегічне значення для ринків Близького Сходу, Північної Африки та ЄС.

Таблиця 2.12 - Порівняння ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із ключовими конкурентами

Критерій	АМКР	Метінвест	China Baowu	ArcelorMittal (глобально)
Виробництво сталі	2,1 млн т	4,1 млн т	132 млн т	58 млн т
Орієнтація	Експорт	Експорт	Глобальний ринок	Глобальний ринок
Технології	Частково застарілі	Модернізація	Високотехнологічні	Інноваційні
Логістика	Ускладнена війною	Диверсифікована	Інтегрована	Глобальна
Конкурентні переваги	Сировинна база, корпорація АМ	Сировинна інтеграція	Масштаб	Інновації, капітал

На внутрішньому ринку України ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посідає стійку другу позицію, конкуруючи насамперед з групою «Метінвест». На світовому ринку конкуренція є значно вищою: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ArcelorMittal змагаються з китайськими корпораціями, які займають понад 55 % світового виробництва сталі. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно: прискорити програми

модернізації, розширювати експорт у регіони з високим попитом, адаптувати виробництво до трендів «зеленої металургії».

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Належність до міжнародної корпорації ArcelorMittal, що забезпечує доступ до капіталу, технологій та глобальної експертизи.	Висока собівартість продукції, пов'язана із застарілими основними фондами, високими витратами на енергоносії.
Значні виробничі потужності та вертикальна інтеграція (гірничий та металургійний дивізіони).	Вплив військової агресії РФ на логістичні маршрути експорту, залежність від обмежених транспортних коридорів.
Стабільний вихід на глобальні ринки ЄС, MENA та Азії.	Низька поточна ліквідність та висока залежність від позикового капіталу, що погіршує фінансову стійкість.
Власна сировинна база, що зменшує ризики постачання руди.	Сповільнення реалізації модернізаційних проєктів через економічні та безпекові фактори.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Європейський «зелений курс» відкриває перспективи виходу на ринок «зеленої сталі» та отримання інвестицій на декарбонізацію.	Посилення конкуренції з боку виробників Китаю, Індії та Близького Сходу, що мають нижчу собівартість.
Розширення збутових ринків Африки та Азії, де спостерігається зростання попиту на метал.	Волатильність світових цін на металопродукцію та циклічність галузі.
Реалізація програм модернізації в межах групи ArcelorMittal, можливість залучення нових технологій і стандартів ESG.	Ризики ускладнення логістики через військову ситуацію, руйнування інфраструктури та обмеження експорту.

Представлений SWOT-аналіз комплексно оцінює конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах функціонування металургійної галузі. Таблиця 2.12 систематизує ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегічний розвиток підприємства.

Сильні сторони відображають унікальні ресурси та переваги підприємства, серед яких – інтеграція у глобальну мережу ArcelorMittal, наявність власної сировинної бази та доступ до міжнародних ринків. Це забезпечує компанії стабільність поставок, технологічну підтримку та значні виробничі можливості.

Слабкі сторони демонструють внутрішні проблеми, що стримують ефективність діяльності: висока собівартість через застарілі фонди, складні логістичні умови і фінансова напруженість. У сукупності ці фактори знижують гнучкість підприємства у реагуванні на змінні ринкові умови.

Можливості відображають зовнішні фактори, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності, зокрема розвиток технологій декарбонізації та відкриття нових ринків збуту. Використання цих можливостей сприятиме модернізації та підсиленню позицій підприємства.

Загрози акцентують увагу на негативних зовнішніх чинниках, серед яких — конкуренція з боку азійських виробників, коливання цін на сталь і вплив військової ситуації на логістику. Вони становлять значний ризик для стабільності виробництва та фінансових результатів.

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу обґрунтувати напрями стратегічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також сформувати рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції та макроекономічної нестабільності.

Проведена діагностика фінансово-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2025 рр. дозволила комплексно оцінити вплив кризових, воєнних та ринкових чинників на діяльність найбільшого металургійного підприємства України та визначити ключові тенденції його економічного розвитку.

Аналіз динаміки доходів показав значні коливання, зумовлені змінами зовнішньої кон’юнктури та руйнуванням логістики внаслідок воєнних дій. Пік доходу у 2021 році (109,3 млрд грн) змінився різким падінням у 2022–2023 рр., проте часткове відновлення у 2024 році та стабільні результати за три квартали 2025 року свідчать про адаптацію підприємства до кризових умов та відновлення частини виробничих потужностей.

Результати аналізу чистого прибутку вказують на суттєве погіршення фінансових результатів у 2022–2025 рр. та стійку збитковість підприємства. Причиною цього стали зниження завантаження основних цехів, збільшення собівартості виробництва, зростання витрат на логістику та енергоресурси, а також обмеження доступу на окремі ринки збуту. Водночас поступове скорочення обсягів збитку у 2023–2024 рр. і відносно менша від’ємна

рентабельність у 2025 році свідчать про формування умов для фінансової стабілізації.

Активи підприємства зазнали суттєвого зниження у 2022 році, проте у подальші роки їх обсяг утримується на стабільному рівні, що свідчить про збереження виробничого потенціалу та можливостей для модернізації. Зростання зобов'язань у 2023–2025 рр. відображає підвищення залежності підприємства від позикових ресурсів та формує додаткові фінансові ризики, що підтверджується низькими показниками ліквідності.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості показав критичне зниження поточної платоспроможності та високий рівень фінансового навантаження. Значення коефіцієнта поточної ліквідності (0,66) є нижчим за нормативне, а надмірна частка позикового капіталу (коефіцієнт фінансової залежності — 6,99) свідчить про загрозу виникнення боргової кризи. Такі результати вказують на необхідність підвищення ефективності управління оборотними коштами та перегляду боргової політики.

Соціально-економічні показники, зокрема динаміка чисельності персоналу та рівня заробітної плати, підтверджують триваючі трансформаційні процеси на підприємстві. Скорочення кількості працівників майже на 30 % у 2020–2025 рр. пояснюється оптимізацією виробництва і зміною технологічних підходів, тоді як зростання середньої зарплати демонструє соціальну відповідальність підприємства та необхідність компенсації ризиків у період війни.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» утримує сильні позиції на внутрішньому ринку, посідаючи другу позицію за виробництвом сталі, та залишається важливим експортером продукції на ринки ЄС, Близького Сходу та Північної Африки. Водночас конкуренція з боку групи «Метінвест» та світових корпорацій, особливо китайських виробників, посилюється. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що головними стратегічними викликами для підприємства є висока собівартість, застарілі фонди та погіршення логістики, тоді як значними можливостями

залишаються модернізація, вихід на ринки «зеленої сталі» та розширення географії експорту.

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає значний виробничий та конкурентний потенціал, однак стикається з комплексом фінансових, операційних та інфраструктурних проблем. Підприємство потребує поглибленої реструктуризації витрат, оптимізації боргового портфеля, прискорення модернізаційних програм та розвитку нових експортних напрямів. За умови покращення макроекономічної ситуації та відновлення логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має можливість повернутися до стабільної рентабельності та зміцнити свої позиції на національному і міжнародному ринках.

2.3 Аналіз механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - найбільше металургійне підприємство України, що входить до міжнародної корпорації ArcelorMittal. Механізм управління соціально-економічним розвитком підприємства формується на основі поєднання:

- стратегічного планування виробництва;
- інвестиційної політики;
- кадрового та соціального менеджменту;
- ESG-підходів;
- інноваційної та екологічної трансформації.

Механізм управління спрямован на забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку, підвищення продуктивності праці та зростання добробуту персоналу, що є ключовими складовими соціально-економічної стійкості в умовах воєнних ризиків та волатильності світових ринків сталі.

1. Стратегічне планування виробництва. Стратегічне планування на підприємстві базується на: прогнозуванні ємності ринку металопродукції; оцінці виробничих потужностей та їх модернізаційних потреб; програмуванні виробничих результатів на середньострокову перспективу; плануванні структури випуску продукції залежно від глобального попиту.

Основні напрями стратегічного планування у 2020–2025 рр.: оптимізація собівартості та підвищення ефективності доменного й сталеплавильного виробництва; розширення асортименту прокату для ринків ЄС та Близького Сходу; підготовка до переходу на “зелені” технології виробництва сталі.

2. Інвестиційна політика. Інвестиційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на модернізацію обладнання, оновлення основних фондів та розвиток екологічних проєктів. Основні напрями інвестування описані в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Основні напрями інвестування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2024 р.

Напрям інвестицій	Витрати у 2024 р., млн дол.	Частка, %
Модернізація доменного та сталеплавильного виробництва	210	54
Екологічні проєкти та декарбонізація	95	24
Цифровізація та автоматизація	45	11
Соціальна інфраструктура	40	11
Разом	390	100

Таблиця 2.13 відображає розподіл інвестиційних витрат підприємства за ключовими стратегічними напрямами розвитку у 2024 році. Загальний обсяг інвестицій становив 390 млн дол. США, що відповідає 100 % структури інвестиційного портфеля.

Модернізація доменного та сталеплавильного виробництва - 210 млн дол. (54 %). Найбільша частка інвестицій - понад половина - спрямована на відновлення і модернізацію основних виробничих потужностей. Пріоритет надано: реконструкції доменних печей, оновленню конвертерного господарства, покращенню енергоефективності та зменшенню витратного коефіцієнта на тонну

сталі. Цей напрям є стратегічно визначальним, оскільки забезпечує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку та формує основу під подальшу екологічну модернізацію.

Екологічні проєкти та декарбонізація - 95 млн дол. (24 %). Майже чверть інвестиційного бюджету підприємство спрямувало на: будівництво нових газоочисних систем, впровадження технологій скорочення викидів CO_2, модернізацію аспіраційних систем, встановлення систем моніторингу та фільтрації промислових викидів. Такі інвестиції відображають орієнтацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на відповідність європейським екологічним стандартам, що є необхідною умовою збереження доступу до ринку ЄС.

Цифровізація та автоматизація - 45 млн дол. (11 %). Вкладання у цифрову трансформацію становлять 11 % загальної суми та включають: впровадження систем Industry 4.0, автоматизацію технологічних процесів, розгортання інтелектуальних систем управління виробництвом, модернізацію IT-інфраструктури та систем кібербезпеки. Цей напрям сприяє підвищенню точності управління процесами, скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці та зменшенню людського фактору.

Соціальна інфраструктура - 40 млн дол. (11 %). На соціальні програми, які включають: покращення умов праці, модернізацію медичних та побутових об’єктів, розвиток корпоративної освіти й підвищення кваліфікації персоналу, програми безпеки праці, спрямовано також 11 % інвестиційного бюджету. Це свідчить про орієнтацію підприємства на сталий соціальний розвиток, підвищення мотивації працівників і зміцнення корпоративної культури.

Інвестиційна структура свідчить, що підприємство реалізує збалансовану політику розвитку, де поєднуються три ключові напрями:

- технічна модернізація виробництва;
- екологічна та декарбонізаційна трансформація;
- соціально-інфраструктурний розвиток персоналу та цифровізація.

Таке поєднання відповідає сучасним вимогам сталого розвитку (ESG) та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як на українському, так і на світовому ринках металургії.

3. Кадровий та соціальний менеджмент ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших роботодавців Криворізького промислового регіону, забезпечуючи роботою понад 13 тис. осіб станом на 2024 р. Система управління персоналом підприємства базується на стратегічному плануванні трудових ресурсів, розвитку компетенцій працівників, цифровізації HR-процесів та формуванні конкурентного соціального пакета. Аналіз кадрових і соціальних показників підприємства демонструє суттєві структурні зміни у відповідь на економічні виклики, воєнний стан та трансформацію глобальних ринків сталі.

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці у період 2021–2024 рр. людський капітал підприємства зазнав значного скорочення: 2021 р. – 18 747 осіб, 2022 р. – 17 221 осіб, 2023 р. – 15 065 осіб, 2024 р. – 13 273 особи.

Скорочення чисельності працівників на понад 29 % за три роки пов'язане зі зниженням виробничих потужностей, логістичними обмеженнями через війну, оптимізацією структури та автоматизацією технологічних процесів.

Разом із тим, попри зменшення кількості працівників, підприємство демонструє зростання фондовіддачі та продуктивності праці, що пояснюється модернізацією обладнання та цифровізацією операцій.

Показники середньої заробітної плати до оподаткування свідчать про системне підвищення рівня оплати праці.

Таблиця 2.14 - Показники середньої заробітної плати до оподаткування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середня зарплата, грн	22 410	21 511	19 847	26 172

З даних табл. 2.14 виявлено, що у 2024 році зарплата зросла на 32 % порівняно з 2023 р., що відображає політику компанії щодо утримання кваліфікованих кадрів у кризових умовах; реальне зростання оплати праці у 2024

р. стало наслідком коригування інфляційного тиску та підвищення ролі мотиваційних інструментів; у структурі мотивації підвищена роль преміальних виплат, компенсацій на транспорт, медичного страхування та корпоративних соціальних програм.

Система управління трудовими ресурсами передбачає: планування чисельності персоналу відповідно до виробничого навантаження, з урахуванням коливань ринку сталі; оптимізацію структури зайнятості та перехід на більш гнучкі графіки роботи; формування резерву управлінських кадрів у рамках корпоративного середовища ArcelorMittal.

З огляду на зниження виробничих показників і скорочення прибутковості (2022: –48,3 млрд грн; 2023: –12,2 млрд грн; 2024: –8,6 млрд грн), підприємство було змушене реалізувати політику кадрової раціоналізації з мінімізацією негативного соціального впливу.

Компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестує в підготовку працівників відповідно до міжнародних стандартів ArcelorMittal: програми безперервного навчання для операторів доменного, сталеплавильного та прокатного виробництва; тренінги з охорони праці та промислової безпеки; внутрішні курси цифрових компетенцій (робота з ERP-системами, автоматизованими контролерами тощо); програми співпраці з профтехосвітою та університетами Кривого Рогу.

Соціальний блок ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільш розвинених серед металургійних підприємств України. Він охоплює: добровільне медичне страхування; програми реабілітації та оздоровлення; корпоративний транспорт; харчування та компенсаційні пакети; підтримку внутрішньо переміщених працівників у воєнний час. У 2024 р. соціальні інвестиції були частиною стратегічних витрат на розвиток персоналу та становили понад 11% загальних інвестицій (40 млн дол.).

Аналіз кадрового та соціального менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчує: зміцнення соціальної політики попри кризове фінансове становище підприємства; підвищення зарплат як інструмент утримання

ключових кадрів; значне скорочення персоналу, але без погіршення показників продуктивності; активний розвиток програм навчання та цифровізації HR-процесів; збереження розширеного соціального пакета незважаючи на збитковість компанії у 2022–2024 рр.

Такий підхід відповідає сучасним вимогам ESG та світовим стандартам управління трудовими ресурсами у металургійному секторі.

4. ESG-підходи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) є ключовим напрямом сучасної корпоративної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і відповідає глобальній стратегії сталого розвитку ArcelorMittal Group. Підприємство адаптує діяльність до міжнародних стандартів відповідального виробництва, зменшуючи негативний вплив на довкілля, посилюючи соціальний захист працівників та забезпечуючи прозорість управлінських рішень.

- Environmental (Екологічна складова). У сфері екологічного менеджменту підприємство реалізує комплексні програми з декарбонізації та модернізації виробничих потужностей. Основні напрями включають: скорочення викидів CO_2 за рахунок переходу на енергоощадні технології; модернізацію фільтраційних систем на аглофабриці, доменному виробництві та металургійних агрегатах; впровадження проєктів із заміни застарілих установок на сучасні екологічно ефективні модулі; участь у програмах декарбонізації ArcelorMittal Group, орієнтованих на зменшення викидів до 2030 р. щонайменше на 30 %. Інвестиції в екологічні проєкти у 2024 р. становили 95 млн дол., що відповідає 24 % усіх капітальних вкладень підприємства.

- Social (Соціальна складова). Соціальна політика підприємства охоплює сфери охорони праці, кадрового розвитку та підтримки громади. Основні напрями: розвинений соціальний діалог між адміністрацією та профспілками; підвищення безпеки праці через інвестиції в індивідуальні засоби захисту та модернізацію робочих місць; медичне страхування та програми корпоративної підтримки працівників; фінансування освітніх, культурних і благоустроєвих проєктів Кривого Рогу.

Таблиця 2.15 - Динаміка соціальних інвестицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2020–2024 рр.)

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Соціальні інвестиції, млн дол.	16	20	22	25	28

За п’ять років обсяг соціальних інвестицій зріс на 75 %, що свідчить про системне посилення корпоративної відповідальності та пріоритезацію соціального добробуту персоналу й громади.

- Governance (Управлінська складова). Система корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає стандартам ArcelorMittal Group та міжнародним практикам. Основні принципи: прозорість та підзвітність управлінських процесів; чітке дотримання правил корпоративної етики та антикорупційної політики; регулярна звітність за принципами сталого розвитку; впровадження системи контролю якості та внутрішнього аудиту; орієнтація на участь у міжнародних рейтингах та сертифікаційних програмах. Завдяки цим підходам підприємство зберігає привабливість для інвесторів та підсилює репутацію відповідального виробника у світі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формує сучасну ESG-орієнтовану систему управління, що базується на глобальних стандартах сталого розвитку. Значні інвестиції в екологічні проєкти та декарбонізацію відображають пріоритетність зменшення впливу на довкілля. Зростання соціальних інвестицій підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення добробуту працівників та громади. Прозора система корпоративного управління забезпечує підзвітність, відповідність стандартам ArcelorMittal Group та зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

5. Інноваційні та екологічні трансформації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у своєиу розвитку реалізує комплекс технологічних та екологічних трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та адаптацію до вимог низьковуглецевої економіки. Ключові напрями інноваційного оновлення включають модернізацію доменного

та сталеплавильного виробництва, цифровізацію основних процесів і впровадження автоматизованих систем контролю якості.

Особливу увагу підприємство приділяє екологічній модернізації. Реалізуються програми реконструкції газоочисних споруд, зниження викидів пилу та CO_2, удосконалення систем утилізації доменного газу. У межах групової стратегії ArcelorMittal здійснюється підготовка до впровадження технологій, орієнтованих на виробництво «зеленої сталі», включно з переходом до електродугового виробництва та використання альтернативних відновлювальних агентів.

Підприємство також інвестує в екологічний моніторинг та цифрові рішення: автоматизовані пости вимірювання, системи управління енергоспоживанням, модулі прогнозування техногенного навантаження. У 2024 р. частка екологічних інвестицій становила 24 % капітальних вкладень, що підкреслює зростання ролі екологічних пріоритетів у загальній інвестиційній політиці комбінату.

У результаті впроваджуваних заходів підприємство підвищує енергоефективність, зменшує технологічні втрати та покращує екологічні показники, що формує основу для довгострокового соціально-економічного розвитку та відповідності міжнародним стандартам сталого виробництва.

Механізм управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності виробництва та стійкості підприємства в умовах високої турбулентності ринку. Підприємство здійснює стратегічне планування, орієнтоване на модернізацію потужностей, оптимізацію собівартості та підготовку до переходу на технології «зеленої» металургії. Високі обсяги інвестицій у виробничу, екологічну та соціальну сфери підтверджують довгострокову орієнтацію на розвиток. Кадрова політика спрямована на збереження ключових спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу та модернізацію HR-процесів. Попри скорочення чисельності працівників, підприємство зберігає високий рівень соціального захисту та розширює програми

корпоративної підтримки. Інтеграція ESG-підходів підсилює відповідальність компанії перед працівниками, громадою та міжнародними партнерами. Зростання екологічних і соціальних інвестицій свідчить про реальне впровадження принципів сталого розвитку. Інноваційні та екологічні трансформації покращують енергоефективність, зменшують негативний вплив на довкілля та підвищують продуктивність. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формує сучасну систему управління, що відповідає глобальним вимогам металургійної галузі. У цілому управлінські підходи підприємства створюють передумови для зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової соціально-економічної стійкості.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Проблемні аспекти та удосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством стратегічного значення, тому ефективність механізму управління його соціально-економічним розвитком визначає стабільність металургійної галузі України, рівень зайнятості Криворізького промислового регіону та конкурентоспроможність української металопродукції на світових ринках.

Вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком повинно базуватися на таких засадах:

- підвищення ефективності виробничих процесів;
- оптимізація фінансової стійкості підприємства;
- модернізація кадрової та соціальної політики;
- цифрова трансформація управління;
- дотримання ESG-стандартів;
- підвищення інвестиційної активності та зміцнення інноваційного потенціалу;
- зменшення екологічного навантаження;
- розвиток соціальної відповідальності бізнесу.

У 2022–2024 рр. підприємство зазнало значного впливу війни, що призвело до падіння доходів та чистого прибутку, скорочення персоналу та зменшення виробництва. Таким чином, питання реформування управлінського механізму стало особливо актуальним.

На основі аналізу фінансових, соціальних і виробничих показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна виділити такі проблемні аспекти:

1. Фінансові та виробничі проблеми: падіння доходу на 40 % у 2021–2024 рр.; збитковість підприємства:-2022: –48,3 млрд грн, -2023: –12,2 млрд грн, -2024: –8,6 млрд грн; високий рівень зобов'язань (2024 р. – 36,9 млрд грн); зниження завантаження потужностей через зупинку частини агрегатів.

2. Кадрові проблеми: скорочення персоналу з 18 747 осіб (2021 р.) до 13 273 осіб (2024 р.); дефіцит висококваліфікованих фахівців у доменному та сталеплавильному виробництві; значне навантаження на персонал, що залишився.

3. Соціальні проблеми: необхідність посилення стимулів для утримання персоналу; збільшення витрат на соціальні програми в умовах обмежених фінансових ресурсів.

4. Екологічні проблеми: необхідність переходу на низьковуглецеві технології; моральне старіння газоочисних систем; зростання вимог ЄС щодо імпорту сталі (CBAM).

В аналізі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» чітко простежується погіршення фінансових результатів, що проявляється у значному падінні доходів та збереженні збитковості протягом 2022–2024 років. Високий рівень зобов'язань та недовантаження виробничих потужностей додатково посилюють фінансово-виробничі ризики підприємства. Кадрова ситуація також ускладнюється, оскільки скорочення чисельності працівників і дефіцит кваліфікованих кадрів знижують потенціал стабільного виробничого розвитку. Зростає навантаження на існуючий персонал, що негативно впливає на продуктивність праці та соціальний клімат на підприємстві. Соціальні виклики пов'язані з потребою розширення програм підтримки працівників, попри обмеженість фінансових ресурсів. Екологічна складова демонструє необхідність модернізації застарілих газоочисних систем та переходу до низьковуглецевих технологій у відповідь на нові міжнародні вимоги, зокрема CBAM. Сукупність цих проблем потребує комплексного вдосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Удосконалений механізм управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має включати п’ять взаємопов’язаних блоків, кожен з яких передбачає чітко визначені інвестиції, очікувані економічні результати та прогнозований соціальний ефект. Запропоновані заходи базуються на аналізі фактичних даних 2020–2024 рр., а також на прогнозах відновлення виробництва в умовах зниження ризиків.

П’ять взаємопов’язаних блоків удосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Вдосконалення виробничо-технологічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.16 - Модернізація доменного та сталеплавильного виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проєкт	Зміст	Інвестиції, млн дол.	Ефект
Реконструкція ДП-8	нові холодильники, заміна колошникового обладнання	85	↑ продуктивність на 12 %; ↓ витрати коксу на 6 %
Реконструкція ДП-9	нові повітронагрівачі, оптимізація дуття	78	↓ CO_2 на 150 тис. т/рік; ↑ плавильність на 10 %
Оновлення конвертерного цеху	системи автоматичного контролю хімскладу	32	↓ втрати металу на 3,5 %
Автоматизація МНЛЗ	датчики рівня та температури	15	↑ вихід придатного прокату на +4 %

Разом інвестицій: 210 млн дол.

Змодельований вплив на виробничі показники (2025–2027 рр.): підвищення загальної продуктивності: +10–18 %; зменшення собівартості виробництва сталі: –7–12 %; зменшення питомих енерговитрат: –5–8 %.

Представлені дані в табл 3.2 свідчать про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначило низку ключових операційних показників, які формують ядро ефективності виробничого циклу. У 2024 р. вони ще не відповідають бажаним параметрам, однак мають суттєвий потенціал покращення до 2027 р.

Таблиця 3.17 - Оптимізація ланцюга створення цінності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2024 (факт)	Ціль 2027	Економічний ефект
Тривалість конвертерної плавки	52 хв	46 хв	економія 3,8 млн дол./рік
Вихід придатного прокату	93,2 %	95,0 %	додатково +120 тис. т/рік
Рівень браку	3,4 %	2,2 %	–11 млн дол./рік втрат

У 2024 р. середня тривалість плавки становить 52 хв, що перевищує оптимальні стандарти ArcelorMittal Group. Скорочення цього часу до 46 хв дозволить підвищити оборотність обладнання, збільшити кількість плавок за зміну та знизити енерговитрати. За рахунок кращої координації технологічних етапів, автоматизації контролю температурних режимів та точнішого дозування компонентів прогнозується економія 3,8 млн дол. на рік, що напряму зменшує собівартість готової продукції.

Фактичний показник 2024 року - 93,2 %, що є відносно прийнятним рівнем, проте нижчим за найкращі міжнародні практики. Підвищення до 95,0 % очікується внаслідок модернізації контрольних систем термообробки, точнішої настройки прокатних валків та впровадження машинного контролю дефектів поверхні.

Це забезпечить можливість виробляти додатково 120 тис. тонн придатного металопрокату на рік, що суттєво підвищує обсяги реалізації та покращує рентабельність діяльності підприємства.

У 2024 р. рівень браку становить 3,4 %, що призводить до значних виробничих втрат. Метою підприємства є зниження цього показника до 2,2 % до 2027 року. Реалізувати таке скорочення можна завдяки впровадженню цифрових систем контролю якості, оновленню технологічного обладнання та переходу до статистичних методів управління якістю (SPC). Очікуваний економічний ефект - зменшення втрат на 11 млн дол. щороку.

Впровадження цифрового контролінгу (Industry 4.0). Інвестиції у цифровізацію - 45 млн дол. (2024 р.) передбачає: датчики SCADA у всіх доменних

печах; предиктивну аналітику поломок (AI-модуль на обладнанні); автоматичну оптимізацію доменних шихт. Очікувані результати: ↓ простої обладнання на 20–25 %; ↓ аварій на 15 %; економія електроенергії — до 22 млн кВт·год/рік.

2. Удосконалення фінансового механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

З урахуванням збиткових результатів 2022–2024 рр., необхідна модернізація системи фінансового управління.

Перехід до маржинального управління передбачає: калькулювання за принципом «прямі витрати + маржа»; пріоритезацію високорентабельних сортаментів; відмову від нерентабельних переділів. Прогнозований результат:↑ валової маржі з 4,8 % (2024 р.) до 9–11 % (2027 р.).

Бюджетування, орієнтоване на результат (RBB) включає: формування бюджетів проєктів за KPI; фінансування з фактичними результатами; щоквартальний перегляд фінансового плану. Передбачуване скорочення витрат: –6–8 % щорічно.

Зниження кредитного навантаження: зобов’язання 2024 р.: 36,9 млрд грн; коефіцієнт фінансової незалежності: 0,286 (критично низький).

Таблиця 3.18 – Прогноз зниження кредитного навантаження ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2024	2025	2026	2027
Зобов’язання, млрд грн	36,9	33,5	31,2	30,0
Скорочення, %	–	–9,2	–6,8	–3,8

Також оптимізація оборотного капіталу завдяки: зменшенню товарно-матеріальних запасів на 15 %; прискоренню обороту дебіторської заборгованості на 20 %. Очікуване покращення ліквідності до 1,0–1,2 (проти 0,73 у 2024 р.).

3. Удосконалення кадрового та соціального менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

На тлі скорочення персоналу з 18 747 (2021 р.) до 13 273 (2024 р.), підприємству потрібний структурований кадровий механізм.

Таблиця 3.19 - Планування чисельності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2024	Ціль 2027
Кількість працівників	13 273	13 800
Плинність кадрів	12,4 %	≤ 7 %
Витрати на навчання, млн грн	118	210

Корпоративна система освіти повина включати такі компоненти: підготовка операторів доменних печей (350 осіб/рік); цифрові курси (аналітика, SCADA, моделювання); навчання керівників (програми leadership 3.0). Очікуваний ефект: ↑ продуктивності праці на 8–12 %; ↓ випадків порушення технологічних регламентів на 20 %.

KPI-модель оцінювання персоналу передбачає розділення на три блоки: безпека (30 % KPI) — виконання процедур, нуль аварій; продуктивність (40 %) — обсяг виробництва, економія матеріалів; якість (30 %) — частка браку, кількість рекламацій. Результати впровадження (модель прогнозу): ↓ травматизму на 15 %; ↑ якості продукції на 5 %; ↑ мотивації та залученості персоналу на 12 %.

Таблиця 3.20 - Посилення соціального пакета підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрям	2024	План 2027
Медичне страхування	32 тис. працівників та членів сімей	+20 % покриття
Підтримка ВПО	1 200 осіб	1 800 осіб
Корпоративний транспорт	56 маршрутів	72 маршрути
Соціальні інвестиції, млн дол.	28	35–38

4. Удосконалення екологічного менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У контексті посилення вимог ЄС (CBAM), морального старіння газоочисного обладнання та зростання витрат на компенсацію екологічних ризиків ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує глибокої екологічної трансформації.

Таблиця 3.21 - Інвестиції в зменшення викидів CO_2 і декарбонізацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проєкт	Зміст	Інвестиції, млн дол.	Ефект
Перехід на низьковуглецеве паливо	часткова заміна коксу на ПВП (пиловугільне паливо)	38	↓ викидів CO_2 на 6–8 %
Електрифікація процесів нагріву	використання електричних нагрівачів замість газових	22	економія природного газу 48 млн м³/рік
Розробка проєкту DRI	початок переходу на пряме відновлення заліза	12	основа для скорочення CO_2 на 40 % до 2035 р.

Разом інвестицій: 72 млн дол.

Основні напрями модернізації охоплюють інвестиції у декарбонізацію, модернізацію газоочисних систем та розвиток систем моніторингу впливу на довкілля.

Таблиця 3.22 - Модернізація систем газоочистки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2024	План 2027	Ефект
Очищення доменного газу	82 %	94 %	↓ пилових викидів на 28 %
Оновлення аспіраційних систем конвертерів	56 % фізичного зносу	< 20 %	↓ CO, SO_2 на 18 %
Перехід на фільтри HEPA	3 агрегати	9 агрегатів	відповідність нормам ЄС (BAT)

Економічний результат (2025–2027 рр.): зменшення штрафів та екоплатежів на 110–130 млн грн/рік.

Цифровий екологічний моніторинг (Environmental Data Hub): мережа з 65 онлайн-датчиків у санітарній зоні підприємства; автоматичний аналіз перевищень; публічні звіти для громади. Очікувані результати: ↓ скарг населення на 30–35 %; ↑ довіри громади та соціальної репутації підприємства; прозорість екологічних даних у реальному часі.

5. Удосконалення корпоративного управління (Governance) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ефективне корпоративне управління є ключовою умовою для відновлення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та забезпечення прозорої взаємодії зі стейкхолдерами — акціонерами, працівниками, громадою та державою.

Прозорість та підзвітність — відповідність стандартам ArcelorMittal Group і принципам OECD. Заходи: повний перехід на ESG-звітність за стандартами GRI та SASB; щоквартальні публічні звіти про ефективність модернізації; створення «Центру управління проєктами» з відкритим доступом до статусів інвестицій. Очікуваний ефект: ↑ інвестиційної привабливості; ↓ ризиків управлінських помилок; відповідність вимогам міжнародних партнерів та CBAM.

Таблиця 3.23 - Антикорупційні та комплаєнс-програми підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрям	2024	Ціль 2027
Покриття працівників тренінгами з комплаєнсу	67 %	100 %
Кількість виявлених порушень	36	≤ 10
Час реагування на порушення	14 днів	3 дні

Очікуваний ефект від впровадження антикорупційних та комплаєнс-програм підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: зменшення тіньових втрат до 0,2 % доходу; підвищення довіри міжнародних фінансових інституцій.

Інтеграція ризик-менеджменту, а саме запровадження ERM-системи (Enterprise Risk Management): автоматичні карти ризиків; сценарне моделювання виробничих та логістичних загроз; аналіз впливу на EBITDA та грошові потоки. Прогнозований результат: ↓ операційних ризиків на 25–30 %; ↑ стійкості підприємства до кризових ситуацій.

У результаті проведеного дослідження та моделювання механізму удосконалення соціально-економічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки, підприємство перебуває в умовах значного фінансово-виробничого навантаження, що проявляється у падінні доходів, збереженні збитковості протягом 2022–2024 рр. та критично

високому рівні зобов’язань, що потребує негайного оновлення фінансового механізму управління.

Зниження завантаження потужностей та застарілі технології доменного і сталеплавильного переділів створюють системні виробничі ризики, які можуть бути усунені лише через масштабну модернізацію та впровадження цифрових технологій Industry 4.0.

Кадровий потенціал підприємства істотно скоротився унаслідок зменшення чисельності персоналу, що підвищує навантаження на працівників та знижує виробничу стійкість; тому модернізація кадрової політики, розширення корпоративної освіти та стимулюючих програм є критично необхідними.

Соціальна інфраструктура та програми підтримки працівників мають ключове значення для стабілізації колективу, а їхнє розширення у 2025–2027 рр. сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного соціального клімату.

Екологічний блок удосконалення механізму управління демонструє найбільший стратегічний потенціал, адже модернізація газоочисних систем, перехід до низьковуглецевих технологій та цифровий екологічний моніторинг є передумовами відповідності вимогам CBAM і підтримки доступу української сталі на ринок ЄС.

Запропоновані заходи корпоративного управління — впровадження ESG-звітності, посилення антикорупційної політики, автоматизація ризик-менеджменту — формують передумови для підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та зниження управлінських ризиків.

Отже, у сукупності всі п’ять блоків удосконалення механізму управління формують цілісну модель трансформації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка дозволить підприємству досягнути зростання продуктивності, покращення фінансових показників, підвищення соціальної стабільності та відповідності міжнародним екологічним і корпоративним стандартам у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення теоретичних аспектів сутності та структури механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства, встановлення специфіки оптимізації механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства, фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства та пропозицій щодо удосконалення механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Дослідження структури механізму управління соціально-економічним розвитком дало можливість виокремити його основні елементи - цілі, принципи, інструменти, методи, інформаційну базу, процедури та учасників. Встановлено, що ефективність механізму визначається узгодженістю цих елементів, рівнем цифровізації управлінських процесів, здатністю системи реагувати на зовнішні виклики та ступенем залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей.

Проведений аналіз показав, що сучасні умови господарювання, особливо для великих промислових підприємств, вимагають посилення інноваційної та соціальної складових управління, впровадження цифрових рішень, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безпеку та результативність. Особливої актуальності набуває екологічний компонент розвитку у зв’язку з посиленням міжнародних норм, зокрема стандартів CBAM, що впливають на металургійну галузь.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що механізм управління соціально-економічним розвитком підприємства має формуватися як цілісна, гнучка, науково обґрунтована система. Він повинен забезпечувати баланс між

економічною результативністю, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю, а також створювати передумови для інноваційного оновлення та довгострокової стійкості підприємства. Це дозволить ефективно управляти розвитком у сучасному конкурентному середовищі та забезпечувати стратегічну перевагу підприємства.

2. Оптимізація механізму управління соціально-економічним розвитком підприємства є критичним чинником забезпечення його сталості, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах сучасного ринкового середовища. Теоретичний аналіз показав, що ефективний механізм управління має багатокомпонентну структуру, яка включає цілі, принципи, інструменти, методи, інформаційну базу, процедури і відповідальних суб'єктів управління.

Удосконалення механізму повинно базуватися на сучасних наукових підходах - системному, процесному, інноваційному, стратегічному та ресурсному. Оптимізація управління забезпечує підвищення економічної ефективності, розвиток людського потенціалу, модернізацію виробничих процесів і вдосконалення корпоративної культури.

Таким чином, оптимізований механізм управління соціально-економічним розвитком є ключовим інструментом забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах глобальних викликів, цифрової трансформації та посилення екологічних і соціальних вимог.

3. Проведена діагностика фінансово-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2025 рр. дозволила комплексно оцінити вплив кризових, воєнних та ринкових чинників на діяльність найбільшого металургійного підприємства України та визначити ключові тенденції його економічного розвитку.

Аналіз динаміки доходів показав значні коливання, зумовлені змінами зовнішньої кон'юнктури та руйнуванням логістики внаслідок воєнних дій. Пік доходу у 2021 році (109,3 млрд грн) змінився різким падінням у 2022–2023 рр., проте часткове відновлення у 2024 році та стабільні результати за три квартали

2025 року свідчать про адаптацію підприємства до кризових умов та відновлення частини виробничих потужностей.

Результати аналізу чистого прибутку вказують на суттєве погіршення фінансових результатів у 2022–2025 рр. та стійку збитковість підприємства. Причиною цього стали зниження завантаження основних цехів, збільшення собівартості виробництва, зростання витрат на логістику та енергоресурси, а також обмеження доступу на окремі ринки збуту. Водночас поступове скорочення обсягів збитку у 2023–2024 рр. і відносно менша від'ємна рентабельність у 2025 році свідчать про формування умов для фінансової стабілізації.

Соціально-економічні показники, зокрема динаміка чисельності персоналу та рівня заробітної плати, підтверджують триваючі трансформаційні процеси на підприємстві. Скорочення кількості працівників майже на 30 % у 2020–2025 рр. пояснюється оптимізацією виробництва і зміною технологічних підходів, тоді як зростання середньої зарплати демонструє соціальну відповідальність підприємства та необхідність компенсації ризиків у період війни.

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає значний виробничий та конкурентний потенціал, однак стикається з комплексом фінансових, операційних та інфраструктурних проблем. Підприємство потребує поглибленої реструктуризації витрат, оптимізації боргового портфеля, прискорення модернізаційних програм та розвитку нових експортних напрямів. За умови покращення макроекономічної ситуації та відновлення логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має можливість повернутися до стабільної рентабельності та зміцнити свої позиції на національному і міжнародному ринках.

4. Механізм управління соціально-економічним розвитком ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності виробництва та стійкості підприємства в умовах високої турбулентності ринку. Підприємство здійснює стратегічне планування,

орієнтоване на модернізацію потужностей, оптимізацію собівартості та підготовку до переходу на технології «зеленої» металургії. Високі обсяги інвестицій у виробничу, екологічну та соціальну сфери підтверджують довгострокову орієнтацію на розвиток. Кадрова політика спрямована на збереження ключових спеціалістів, підвищення кваліфікації персоналу та модернізацію HR-процесів. Попри скорочення чисельності працівників, підприємство зберігає високий рівень соціального захисту та розширює програми корпоративної підтримки. Інтеграція ESG-підходів підсилює відповідальність компанії перед працівниками, громадою та міжнародними партнерами. Зростання екологічних і соціальних інвестицій свідчить про реальне впровадження принципів сталого розвитку. Інноваційні та екологічні трансформації покращують енергоефективність, зменшують негативний вплив на довкілля та підвищують продуктивність. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формує сучасну систему управління, що відповідає глобальним вимогам металургійної галузі. У цілому управлінські підходи підприємства створюють передумови для зміцнення конкурентоспроможності та довгострокової соціально-економічної стійкості.

5. У результаті проведеного дослідження та моделювання механізму удосконалення соціально-економічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки, підприємство перебуває в умовах значного фінансово-виробничого навантаження, що проявляється у падінні доходів, збереженні збитковості протягом 2022–2024 рр. та критично високому рівні зобов’язань, що потребує негайного оновлення фінансового механізму управління.

Зниження завантаження потужностей та застарілі технології доменного і сталеплавильного переділів створюють системні виробничі ризики, які можуть бути усунені лише через масштабну модернізацію та впровадження цифрових технологій Industry 4.0.

Кадровий потенціал підприємства істотно скоротився унаслідок зменшення чисельності персоналу, що підвищує навантаження на працівників та знижує виробничу стійкість; тому модернізація кадрової політики, розширення корпоративної освіти та стимулюючих програм є критично необхідними.

Соціальна інфраструктура та програми підтримки працівників мають ключове значення для стабілізації колективу, а їхнє розширення у 2025–2027 рр. сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного соціального клімату.

Екологічний блок удосконалення механізму управління демонструє найбільший стратегічний потенціал, адже модернізація газоочисних систем, перехід до низьковуглецевих технологій та цифровий екологічний моніторинг є передумовами відповідності вимогам CBAM і підтримки доступу української сталі на ринок ЄС.

Запропоновані заходи корпоративного управління — впровадження ESG-звітності, посилення антикорупційної політики, автоматизація ризик-менеджменту — формують передумови для підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та зниження управлінських ризиків.

Отже, у сукупності всі п’ять блоків удосконалення механізму управління формують цілісну модель трансформації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка дозволить підприємству досягнути зростання продуктивності, покращення фінансових показників, підвищення соціальної стабільності та відповідності міжнародним екологічним і корпоративним стандартам у середньостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Геєць В. М. Інноваційна економіка: вектор розвитку України. Київ: НАН України, 2021. 284 с.

2. Амоша О. І., Лігоненко Л. О. Стратегічний розвиток підприємств в умовах турбулентності. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.

3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління розвитком підприємства: сучасні концепції та інструменти. Львів: Львівська політехніка, 2020. 256 с.

4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Суми: СумДУ, 2021. 198 с.

5. Лігоненко Л. О., Войнаренко М. П. Управління стійким розвитком підприємств. Київ: КНЕУ, 2023. 340 с.

6. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: методологія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 228 с.

7. Гайдай Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасні концепції. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2022. 170 с.

8. Лук’яненко Д. Г., Колот А. М. Соціальна відповідальність підприємств в умовах євроінтеграції. // *Економіка України*. 2021. №4. С. 15–29.

9. Мазур А. Г. Механізми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств. // *Економічний простір*. 2022. №178. С. 67–75. URL: https://economicspacejournal.com (дата звернення 03.10.25.).

10. Семенченко А. І. Управління соціальними аспектами розвитку великого підприємства. // *Бізнес Інформ*. 2023. №6. С. 45–52. URL: https://business-inform.net (дата звернення 03.10.25.).

11. Гончаренко М. П. Інноваційна активність українських підприємств: тенденції 2020–2023 рр. // *Економічний дискурс*. 2023. №3. С. 21–30. URL: https://ed.biz.ua (дата звернення 03.10.25.).

12. Залізко В. Д. Механізми управління стійким розвитком промислових підприємств. // *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 22–27. URL: https://economy.in.ua (дата звернення 03.10.25.).

13. Бабенко В. А. Оцінка ефективності соціально-економічного розвитку підприємства. // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №2. С. 112–126. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua (дата звернення 03.10.25.).

14. Бровко Л. І. Організаційні інновації та розвиток підприємств. // *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С. 49–56. URL: https://visnyk.iful.edu.ua (дата звернення 03.10.25.).

15. Чорна Н. О. Цифровізація як чинник розвитку підприємства. // *Ефективна економіка*. 2023. №5. С. 33–39. URL: https://economy.nayka.com.ua (дата звернення 03.10.25.).

16. Гриньова В. М. Оптимізація системи управління підприємством у промисловому секторі. // *Вісник ХНЕУ*. 2021. №4. С. 58–66. URL: https://khneu.edu.ua (дата звернення 03.10.25.).

17. Кириченко О. А. Екологічні механізми сталого розвитку металургійних підприємств. // *Екологія підприємств*. 2022. №7. С. 19–25. URL: https://ecojournal.com.ua (дата звернення 03.10.25.).

18. Тарасенко І. О. Підходи до формування механізму управління розвитком підприємства. // *Стратегія розвитку України*. 2020. №1. С. 104–112. URL: https://strategyukraine.com (дата звернення 03.10.25.).

19. Коваленко Н. В. Управлінські інновації в умовах цифрової трансформації. // *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. №2. – С. 77–85. URL: https://lutejournal.com (дата звернення 03.10.25.).

20. Дяченко Ю. С. Соціально-економічні індикатори розвитку підприємств. // *Фінанси України*. 2021. №12. С. 56–64. URL: https://fu.gov.ua (дата звернення 03.10.25.).

21. Ходирєва, О. О. (2022). ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (1 (105), 34-39. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5 (дата звернення 03.10.25.).

22. Могильна, Л., Харченко, Т., & Клєцова, Н. (2023). ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*, (54). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55 (дата звернення 03.10.25.).

23. Бочарова Н.О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. №1 (43). С. 73-81. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-73-81. (дата звернення 03.10.25.).

24. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 58-2. С. 133¬137. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.58-42. (дата звернення 03.10.25.).

25. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. Innovation and Sustainability. 2022. №. 4. pp. 71¬78. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78. (дата звернення 03.10.25.).

26. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. 78¬84. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9. (дата звернення 03.10.25.).

27. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і

управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190¬195. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30. (дата звернення 03.10.25.).

28. Підлипна Р.П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 63. С. 64¬69. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10. (дата звернення 03.10.25.).

29. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13. (дата звернення 03.10.25.).

30. Хоменко, І., Волинець, Л., & Горобінська, І. (2023). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Київський економічний науковий журнал*, (1), 86-92. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11 (дата звернення 03.10.25.).

31. Смолінська, С.; Гнаткович, О. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ . 2023, 118-125. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126 (дата звернення 03.10.25.).

32. Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinskyy V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. Volume15, Issue1. Special Issue: Ukraine: Geopolitical Realities and Regional Development Perspectives. February 2023. Pages 108-121

33. Березіна Л. М., Помаз О. М. Соціально-культурні чинники формування сучасної соціально-економічної системи України. Агросвіт. 2022. № 1. С. 13–19.

34. Вовк О., Іванець Д. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 41. ULR: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37 (дата звернення 03.10.25.).

35. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(05). 2019. С. 186-191.

36. Помаз О.М., Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. Економічний форум. № 2. 2019. С. 175-179.

37. Пробоїв О. А. Теоретичні підходи й особливості формування стратегії соціальноекономічного розвитку країни через призму регіоналізації та глокалізації. Економічний простір. 2021. № 165. С. 44-52.

38. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 38. pp. 253-265.

39. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic managementin the agri-food sector. Ekonomika APK. 2023. Vol. 30 No. 2. pp. 49-56.

40. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 21. No.12. 2021. pp. 503–512.

41. Verhun M., Oliinyk A., Popovychenko H., Pomaz O., Ishchejkin T., Verhun A. Organizational and innovation management of financial and personnel support for the intellectual potential of higher education institutions. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 2(55). pp. 569–587.

42. Офіційна сторінка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/ (дата звернення: 03.10.2025).

43. Стратегії розвитку соціально-економічних систем. Курс лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Економіка і бізнес» спец. 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря

Сікорського ; уклад.: С. О. Тульчинська. Електрон. текст. дані (1 файл). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 139 с.

44. . Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення 03.10.25.).

45. Законодавство України. Сайт Верховної Ради України. URL:http://rada.gov.ua (дата звернення 03.10.25.).

46. Макроекономічний огляд та прогноз. Міністерство фінансів України. URL:https://mof.gov.ua/uk/makroogljad (дата звернення 03.10.25.).

47. Міністерство освіти і науки України. URL: http://mon.gov.ua. (дата звернення 03.10.25.).

48. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: www.rada.gov.ua. (дата звернення 03.10.25.).

49. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 03.10.25.).

50. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: http://www.kmu.gov.ua. (дата звернення 03.10.25.).

51. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: www.me.gov.ua. (дата звернення 03.10.25.).

52. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini. (дата звернення 03.10.25.).

53. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків, ХНУВС. 2021. 208 с.

54. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків, Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.