МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства в умовах воєнного стану»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Лінник К. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

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
«____» _____2023 року

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

Лінник Костянтин Вікторович

1. Тема роботи «Ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства в умовах воєнного стану»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 499-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 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 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ К. В. Лінник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра «Ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства в умовах воєнного стану»: 58с., 10 рис., 8 табл., 39 джерел.

У магістерській роботі досліджено ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану. Зважаючи на сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та ризиками для промислових підприємств України, особливо важливим є розробка адаптивних підходів до управління, що сприяють стійкості та ефективності діяльності в кризових умовах.

Мета дослідження полягає в аналізі чинників, що впливають на ефективність бізнес-адміністрування, та у розробці рекомендацій для оптимізації управлінських процесів на прикладі одного з найбільших металургійних підприємств України, яке відіграє значну роль в економіці країни.

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління промисловими підприємствами в умовах кризових ситуацій. Проаналізовано основні принципи, функції та методи бізнес-адміністрування, що є важливими для забезпечення стабільності та ефективного функціонування промислових підприємств під час воєнного стану.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», включаючи оцінку ринку української металургії в умовах воєнного стану. Досліджено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність бізнес-адміністрування підприємства, що дозволило виявити основні виклики та ризики для стабільної роботи підприємства у поточних умовах.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах обмежених ресурсів. Зокрема, запропоновано стратегії адаптації до воєнного стану, оптимізації логістичних процесів, моніторингу ризиків і впровадження сучасних технологій для управління ланцюгами поставок. Рекомендації спрямовані на забезпечення безперервності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

Результати роботи мають практичну цінність для промислових підприємств металургійної галузі, які стикаються з викликами кризових ситуацій і потребують ефективних підходів до управління в умовах невизначеності. Запропоновані у дослідженні методи можуть бути використані для підвищення ефективності управління, забезпечення стабільності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, СТАТЕГІЯ, ВОЄННИЙ СТАН

ABSTRACT

Master's qualification thesis "Effectiveness of business administration of an industrial enterprise under martial law": 58 pages, 10 figures, 8 tables, 39 sources.

In the master's work, the efficiency of business administration of the industrial enterprise "ArcelorMittal Kryvyi Rih" PJSC in the conditions of martial law was investigated. Considering the modern challenges associated with economic instability and risks for industrial enterprises of Ukraine, it is especially important to develop adaptive approaches to management that contribute to the stability and efficiency of operations in crisis conditions.

The purpose of the study is to analyze the factors affecting the efficiency of business administration and to develop recommendations for optimizing management processes on the example of one of the largest metallurgical enterprises of Ukraine, which plays a significant role in the country's economy.

The work consists of three sections. The first chapter deals with the theoretical foundations of managing industrial enterprises in crisis situations. The main principles, functions and methods of business administration, which are important for ensuring the stability and efficient functioning of industrial enterprises during martial law, are analyzed.

In the second chapter, an analysis of the organizational and economic condition of ArcelorMittal Kryvyi Rih PJSC was carried out, including an assessment of the Ukrainian metallurgy market under martial law conditions. The influence of external and internal factors on the efficiency of the enterprise's business administration was studied, which made it possible to identify the main challenges and risks for the stable operation of the enterprise in the current conditions.

In the third section, practical recommendations were developed to improve the management efficiency of ArcelorMittal Kryvyi Rih PJSC in conditions of limited resources. In particular, strategies for adaptation to the state of war, optimization of logistics processes, risk monitoring and introduction of modern technologies for supply chain management are proposed. The recommendations are aimed at ensuring the continuity of the enterprise's activities and increasing its competitiveness even in difficult conditions.

The results of the work have practical value for industrial enterprises of the metallurgical industry, which face the challenges of crisis situations and need effective approaches to management in conditions of uncertainty. The methods proposed in the study can be used to improve management efficiency, ensure stability of the enterprise and strengthen its position on the market.

EFFICIENCY, BUSINESS ADMINISTRATION, OPTIMIZATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES, STRATEGY, MARTIAL STATE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПАТ – публічне акціонерне товарівство

АМКР - АрселорМіттал Кривий Ріг

UNICEF - Міжнародний надзвичайний фонд допомоги дітям при Організації Об'єднаних Націй

ППО - Протиповітряна оборона

ЄС - Європейський Союз

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…… 10
1.1 Поняття та сутність бізнес-адміністрування в промисловості 10
1.2 Основні принципи, методи та функції управління промисловими підприємствами ……. 14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…… 20
2.1 Аналіз ринку української металургії в умовах воєнного стану…… 20
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»……. 27
2.3 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів для забезпечення ефективного бізнес-адміністрування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану …….. 35
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……. 41
3.1 Розробка стратегій адаптації ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» до умов воєнного стану…….. 41
3.2 Оптимізація логістичних бізнес-процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах обмежених ресурсів ……. 44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 53

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану, що спричиняє значну економічну нестабільність, промислові підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають адаптації управлінських підходів для забезпечення стійкості та ефективності діяльності. Зокрема, металургійна галузь, яка є однією з ключових складових економіки України, зазнала значних змін і втрат через перебої в постачанні ресурсів, руйнування логістичних ланцюгів і нестабільність на внутрішніх та зовнішніх ринках. Це підвищує актуальність дослідження ефективності бізнес-адміністрування промислових підприємств, які опинилися в умовах обмежених ресурсів і високого ризику.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи магістра послужили дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Василець Н. М., Вашків О. П., Витвицька О., Суворова С., Корюгін А., Гелей Я. Є., Гелей Л. О., Міценко Н. Г., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Круглов В. В., Левкіна Р. В., Котко Я. М., Лєзіна А. В., Борей А. А., Мельник Т. Ю., Менчинська О. М., Кліщук Ю. О., Піхняк Т. А., Стояненко І. В., Урсатій А. Е., Тірбах Л. В., Чабан Г. В., Бей Г. В., Захарова Н. Ю., Власенко О. О., Покотило М. С., Омельчак Г. В., Петик Л. О., Фелісєєв В. А., Терлецька Ю., Кушнір О. ін.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні ефективності бізнес-адміністрування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», одного з найбільших промислових підприємств України, яке спеціалізується на металургії. Дане підприємство, як і багато інших у галузі, змушене швидко адаптуватися до нових умов, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкість на ринку.

У роботі проаналізовано теоретичні основи управління промисловими підприємствами в умовах кризових ситуацій, здійснено оцінку організаційно-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його діяльність. Крім того, на основі отриманих даних

розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління, адаптації до нових умов і оптимізації бізнес-процесів.

Актуальність даного дослідження полягає у необхідності розробки практичних рекомендацій для підвищення ефективності бізнес-адміністрування промислових підприємств, які працюють в умовах воєнного стану. Це дозволяє виявити інноваційні підходи до управління, які можуть бути використані для стабілізації діяльності промислових підприємств в умовах невизначеності та кризи.

Об’єктом дослідження є процеси бізнес-адміністрування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану, а предметом – методи і підходи до підвищення ефективності управління підприємством у надзвичайних умовах. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні конкретних рекомендацій для покращення ефективності управління промисловим підприємством на основі комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Таким чином, результати даного дослідження мають не лише теоретичне значення, а й практичне – вони можуть бути застосовані для підвищення ефективності роботи підприємств металургійної галузі в умовах кризи та для вдосконалення управлінських підходів у кризових ситуаціях.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Поняття та сутність бізнес-адміністрування в промисловості

Концептуально система управління – це сукупність відповідних наукових знань для управління різними об’єктами (людиною, колективом, компанією) для досягнення поставлених цілей. Використовуються певні принципи та механізми прийняття рішень, процесів перетворення інформації, планування, мотивації та стимулювання [1].

Відповідно, система управління – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, що відрізняються за своїми функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Система організаційно закріплює деякі функції за структурними підрозділами та співробітниками, а також регулює потік інформації в системі управління [2].

Основними елементами системи управління підприємством є:

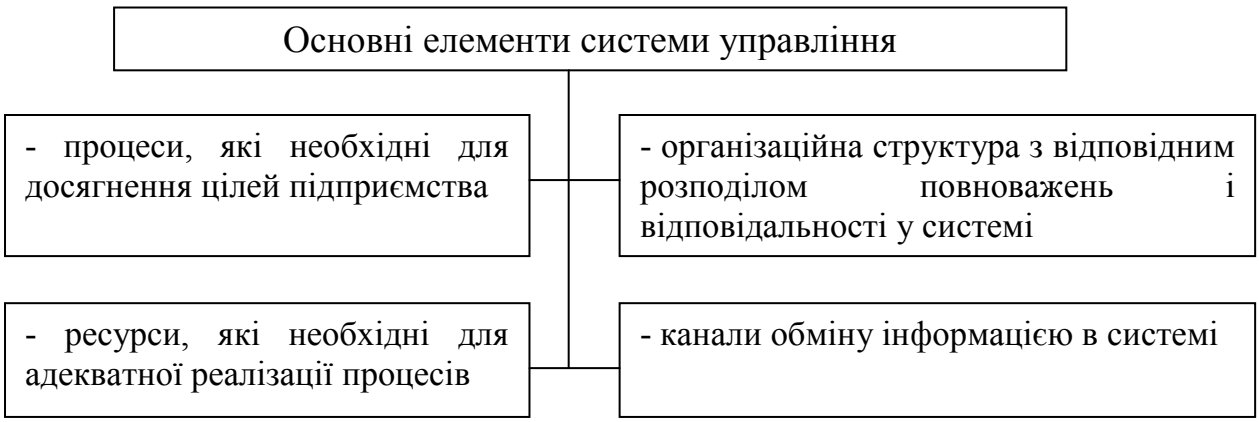


Рис.1.1 – Основні елементи системи управління підприємством

Адміністративна система управління може стати основою ефективного управління будь-якою компанією, істотно спрощуючи процеси управління і тим

самим забезпечуючи довгострокове підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності.

Адміністративне управління – один із напрямів сучасного менеджменту, що базується на адміністративно-розпорядницьких формах господарювання. Адміністративне управління характеризується високим рівнем структурованості взаємовідносин, що передбачає розробку та прийняття управлінських рішень на основі чіткого розподілу повноважень і відповідальності між виконавцями [3].

Особлива увага приділяється контролю за виконанням завдань, який здійснюється за чіткими правилами, процедурами та інструкціями. Одним із засновників теорії адміністративного управління є А. Файоль. На його думку, адміністрування є основою управління, яка включає шість основних груп управлінських операцій [4]:

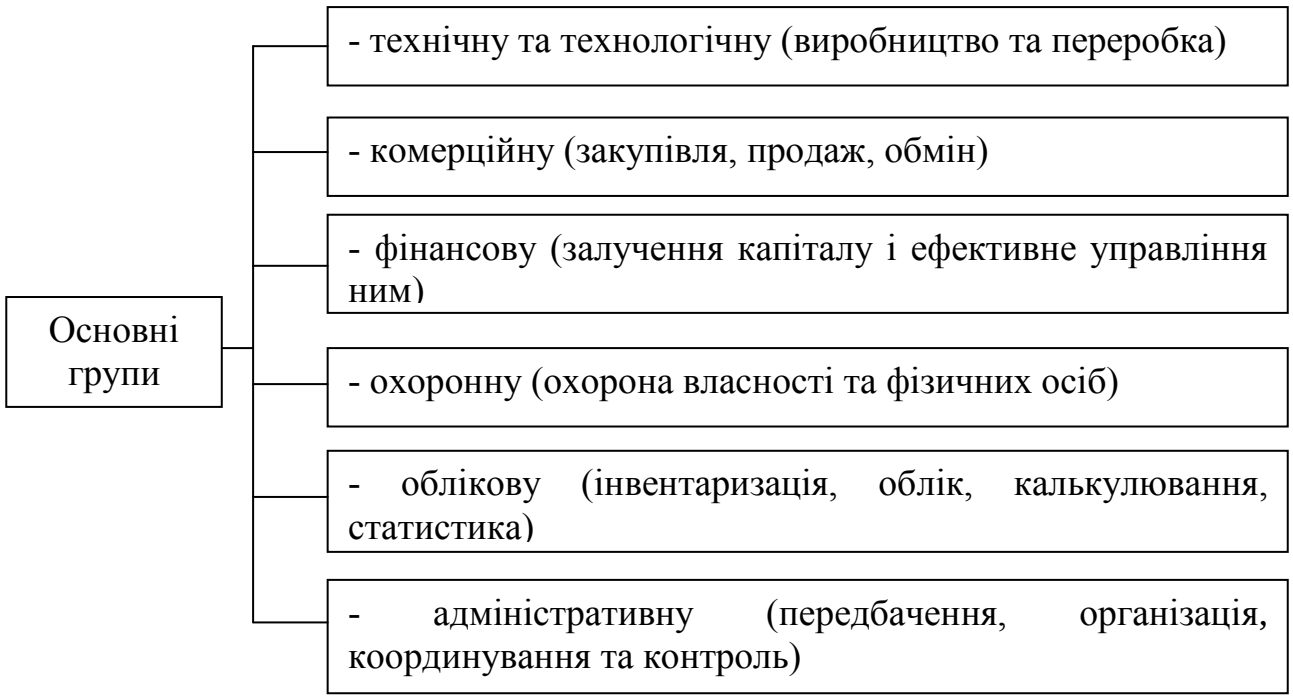


Рис. 1.2 - Основні групи операційної управлінської діяльності

В умовах ринкової економіки адміністративне управління перетворюється на бізнес-адміністрування, орієнтоване на сферу підприємницької діяльності та орієнтоване на отримання прибутку, і може стати дієвим механізмом успішного функціонування компаній у нестабільному конкурентному середовищі.

Бізнес-адміністрування має внутрішній характер і зосереджується на оптимізації відносин всередині організації для досягнення конкретних цілей. Концепція адміністративного менеджменту неодноразово піддавалася критиці практиками та теоретиками через відсутність гнучкості та мобільності, необхідних для ефективного управління та розвитку підприємств у сучасних умовах [5].

Адміністрування – це термін, який стосується управління державними установами або стосується процесів управління діяльністю адміністративного апарату компанії, що забезпечує чітку організацію процесу та контроль. Але бізнес – це ширше і складніше поняття, ніж підприємництво. Бізнес характеризується сферою діяльності підприємства та його економічними інтересами (промисловість, торгівля, сільське господарство, фінанси, банківська справа, послуги), розміром і сферою діяльності (малий, великий, середній) [6].

Бізнес-адміністрування – це діяльність, спрямована на системний підхід і злагоджену організацію всіх процесів господарської діяльності та сторін функціонування компанії з метою задоволення потреб споживачів і підтримки високих темпів зростання обсягів продажів, а також формування і підтримання позитивний імідж компанії, ефективне використання всіх видів ресурсів, спілкування з громадськістю, профспілковими та державними установами та створення мотивації для підвищення професіоналізму та умов для розвитку кар’єри співробітників у процесі досягнення цілей організації та підвищення цінності компанії [7].

Як принципи бізнес-адміністрування проф. М. П. Воінаренко наголошує на системності; процесний підхід; диференціація функцій і здібностей; ефективність; здатність оцінювати та контролювати параметри діяльності всіх учасників; відповідність змінам конкурентного середовища та розвитку технологій [8].

У сучасних умовах побудова ефективної системи управління бізнесом на підприємстві має здійснюватися [9]:

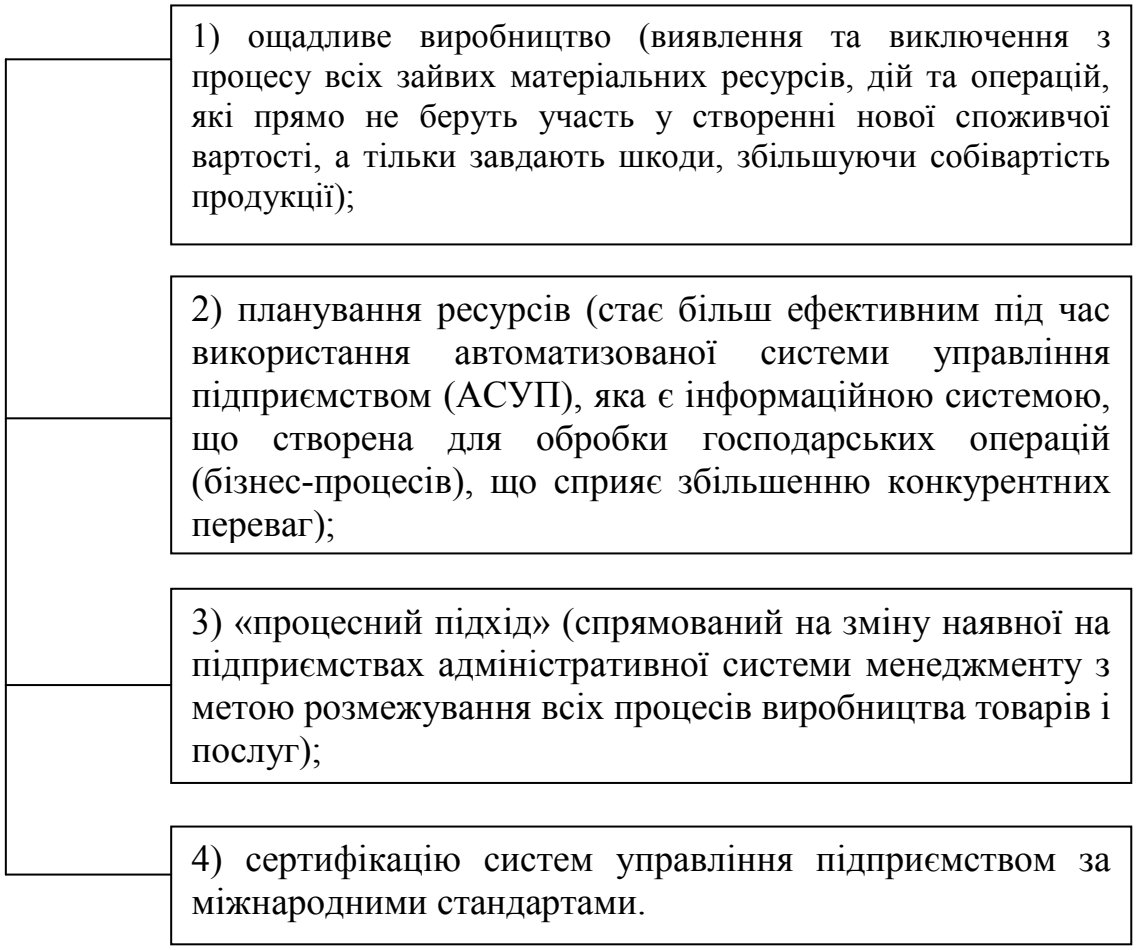


Рис. 1.3 - Ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства

Ефективна система бізнес-адміністрування дозволяє оптимально використовувати всі ресурси компанії, досягати стратегічних цілей і вчасно виявляти потенційні загрози для бізнес-середовища та реагувати на них. Для ефективного управління функції бізнес-адміністрування повинні мати цілісну та цілеспрямовану систему впливу та контролю. Основна функція, вперше визначена А. Файоля, має адміністративний характер. За сучасного стану наукових досліджень науковці вважають, що організаційна, управлінська, контрольна, проектувальна та виконавча функції є одними з найважливіших функцій в бізнес-адмініструванні [10].

Організаційна функція спрямована та підтримку раціональної структури, яка забезпечить раціональну та збалансовану роботу підрозділів компанії.

Функція управління насамперед спрямована на досягнення поставлених цілей і забезпечення сталого функціонування та розвитку організації.

Функція контролю включає кількісну та якісну оцінку та врахування результатів діяльності організації і виступає в якості зворотного зв'язку, оскільки за результатами контролю коригуються раніше прийняті рішення, плани, норми і стандарти.

Функція проектування полягає у визначенні напряму розвитку організації та проведенні цілеспрямованого ряду дій для синтезу системи або окремих компонентів.

Функція керівництва - забезпечення ефективного виконання завдань господарської діяльності, спрямованих на досягнення конкретних цілей і завдань.

Реалізація цих завдань і запропонованих функцій адміністративного менеджменту уможливлює формування та реформування організації, підтримку її функціонування та контроль за її діяльністю. Головну роль у реалізації функцій адміністративного управління відіграє використання ефективної системи методів розробки, прийняття та реалізації змісту управлінських процесів [11].

1.2 Основні принципи, методи та функції управління промисловими підприємствами

В господарській сфері менеджмент — це самостійна форма професійної діяльності, спрямована на ефективне та продуктивне досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів із застосуванням відповідних принципів, функцій і методів.

Управління промисловими підприємствами є ключовим аспектом економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Сучасні підприємства повинні постійно впроваджувати інновації, вдосконалювати виробничі процеси та оптимізувати використання ресурсів,

щоб залишатися конкурентними. Успішне управління також передбачає створення ефективної структури організації, яка забезпечить чіткий розподіл завдань та відповідальності.

В умовах глобалізації підприємства стикаються з новими викликами, такими як швидкий розвиток технологій і зміни ринкових умов. Таким чином, управління промисловими підприємствами стає багатогранним процесом, що вимагає стратегічного підходу та високого рівня гнучкості.

Основними методами управління є адміністративний, економічний, соціально-психологічний, програмно-цільовий інноваційний, кризовий [12].

Таблиця 1.1 - Методи управління промисловими підприємствами

Метод	Опис	
Адміністративний	Основу адміністративного управління складає чітка ієрархія та контроль, встановлення посадових інструкцій і стандартів виконання.	Переваги: Забезпечує чіткий розподіл обов'язків і швидке прийняття рішень.
		Недоліки: Може обмежувати ініціативність і творчий підхід працівників, особливо в умовах динамічних змін.
Економічний	Орієнтація на управління через економічні інструменти, такі як фінансові стимули, заробітна плата, премії, участь у прибутку	Переваги: Сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників.
		Недоліки: Може не враховувати нематеріальні фактори, які впливають на ефективність роботи персоналу.
Соціально-психологічний	Використання методів управління, що враховують соціальні та психологічні фактори (мотивація, потреби, лідерство, командна робота)	Переваги: Створює позитивний клімат в колективі, підвищує лояльність працівників.
		Недоліки: Потребує розвинутих навичок у керівників і додаткових ресурсів для розробки та впровадження таких методів
Програмно-цільовий	Управління на основі програм, розроблених для досягнення певних цілей (програмно-цільове планування)	Переваги: Забезпечує досягнення конкретних цілей у встановлені терміни, дозволяє координувати діяльність різних підрозділів.
		Недоліки: Потребує значної кількості часу і ресурсів на розробку та реалізацію програм.
Інноваційний	Застосування нових технологій, впровадження інновацій, автоматизація процесів і цифровізація управління	Переваги: Підвищує конкурентоспроможність, знижує витрати і покращує якість продукції.
		Недоліки: Високі початкові інвестиції, необхідність навчання персоналу і потенційні ризики при впровадженні нових технологій.
Кризовий	Розробка стратегій та управлінських рішень, спрямованих на підтримку стабільності підприємства в умовах кризових ситуацій (економічних, політичних, технологічних).	Переваги**: Знижує ризики втрати ресурсів і банкрутства, сприяє швидкому реагуванню на зміни.
		Недоліки: Може обмежувати розвиток і зростання через зосередження ресурсів на подоланні поточних загроз.

Поєднання цих принципів і методів управління дозволяє ефективно координувати виробничу діяльність, підтримувати стабільність і адаптивність промислового підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечувати розвиток в умовах сучасних економічних викликів [13].

Основні принципи управління виробничою діяльністю промислового підприємства спрямовані на забезпечення ефективності, продуктивності та стійкості виробничих процесів. Ось ключові принципи: системності, планомірності, безперервного вдосконалення, ефективності, гнучкості та адаптивності, якості, відповідальності та мотивації персоналу, науково-технічного прогресу, економічності, екологічної відповідальності, безперервного контролю та аналізу.

Таблиця 1.2 - Основні принципи управління виробничою діяльністю промислового підприємства

Принципи	Характеристика
1	2
системності	Виробнича діяльність розглядається як комплексна система, що складається з взаємозалежних елементів (люди, обладнання, ресурси, технології). Усі процеси мають бути взаємопов'язані і працювати на досягнення загальної мети підприємства.
планомірності	Планування є основою для всіх управлінських дій. Це включає розробку чітких виробничих планів, прогнозування ресурсів та встановлення конкретних цілей і показників ефективності. Планомірність дозволяє зменшити ризики та забезпечити ритмічність виробництва.
безперервного вдосконалення	Орієнтація на постійне підвищення якості продукції та вдосконалення виробничих процесів. Використання методів Lean, Kaizen, Six Sigma допомагає зменшити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність.
ефективності	Максимізація результатів при мінімальних витратах. Це включає оптимізацію використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), зниження витрат, скорочення часу простою обладнання та мінімізацію втрат.
гнучкості та адаптивності	Можливість швидкої адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (зміни в попиті, нові технології, коливання цін на ресурси). Виробництво має бути готове до переналаштування на випуск нової продукції або коригування обсягів виробництва.
якості	Орієнтація на забезпечення високої якості продукції на кожному етапі виробничого процесу. Це передбачає впровадження систем управління якістю, стандартизацію та контроль якості, дотримання вимог та очікувань клієнтів.
відповідальності та мотивації персоналу	Забезпечення залучення працівників у процеси управління та підвищення їх відповідальності за результати роботи. Важливо мотивувати персонал, забезпечувати можливості для професійного розвитку, створювати умови для співпраці та продуктивної роботи.

Продовження табл.1.2

1	2
науково-технічного прогресу	Використання нових технологій, автоматизації, роботизації та інноваційних підходів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності виробництва. Постійне вдосконалення технологій дозволяє підприємству залишатися актуальним на ринку.
економічності	Орієнтація на зниження виробничих витрат і максимізацію рентабельності продукції. Економічність досягається через оптимізацію витрат на ресурси, раціональне використання матеріалів, енергії та трудових ресурсів.
екологічної відповідальності	Застосування екологічно безпечних технологій та мінімізація шкідливого впливу виробництва на довкілля. Це включає скорочення відходів, економію енергоресурсів, зменшення викидів забруднювальних речовин.
безперервного контролю та аналізу	Постійний моніторинг та оцінка результатів діяльності. Контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану та швидко коригувати дії, підвищуючи загальну ефективність виробництва.

Отже, впровадження принципів ефективного управління дозволяє підприємствам адаптуватися до вимог сучасного ринку та зберігати стійкість у кризові періоди.

Система управління виробничою діяльністю, орієнтована на інновації та гнучкість, сприяє зниженню операційних ризиків та підвищенню загальної ефективності роботи. Завдяки цьому компанії можуть швидше реагувати на зміни та утримувати позиції на ринку.

Важливим є також підвищення мотивації працівників, що позитивно позначається на продуктивності та якості продукції. Загалом, ефективне управління виробничою діяльністю є стратегічною основою для довгострокового розвитку та успіху підприємства [14].

В умовах економічної кризи чи нестабільності, в яких сьогодні перебувають промислові підприємства, лише ефективне управління за виробничою діяльністю підприємства та дотримання його принципів і функцій забезпечують виживання підприємства.

Ефективна система управління виробничою діяльністю є ключовим фактором успіху для сучасних підприємств. Вона дозволяє досягти високих показників продуктивності, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики, що виникають в умовах нестабільної ринкової ситуації.

Принципи такої системи включають прозорість процесів, адаптивність до змін та орієнтацію на якість. Управління виробництвом повинно враховувати

новітні технології, що допомагають знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. В умовах криз підприємства з міцною системою управління можуть ефективніше функціонувати та забезпечувати стабільність своєї діяльності [15].

Управління виробничою діяльністю промислового підприємства охоплює комплекс функцій, які забезпечують ефективне використання ресурсів, організацію виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні функції управління виробництва представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Функції управління виробничою діяльністю промислового підприємства

Функція управління	Характеристика функції
1	2
Планування	Включає розробку стратегічних, тактичних та оперативних планів виробництва, які визначають цілі, завдання та необхідні ресурси. Це може включати планування обсягів виробництва, ресурсів, строків виконання завдань і бюджету.
Організація	Забезпечує розподіл ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) для виконання плану. Це включає розподіл обов'язків серед персоналу, визначення відповідальних осіб і побудову ефективної структури управління виробничими процесами.
Координація	Забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами і процесами, що дозволяє уникнути конфліктів і забезпечити гармонійне виконання виробничих завдань. Координація забезпечує правильне поєднання роботи різних відділів для досягнення цілей підприємства.
Мотивація	Полягає у створенні системи стимулювання працівників до якісного і продуктивного виконання роботи. Включає як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні методи мотивації (визнання, можливості для навчання і розвитку).
Контроль	Включає моніторинг і оцінку виробничих процесів для забезпечення виконання планів і стандартів якості. Контроль передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, а також своєчасне виявлення відхилень і вжиття коригуючих заходів.
Регулювання	Здійснюється для коригування виробничих процесів у разі відхилення від планів або змін у зовнішньому середовищі. Регулювання може включати зміну обсягів виробництва, перерозподіл ресурсів чи внесення змін у технологічні процеси для адаптації до нових умов.
Управління якістю	Забезпечує контроль за дотриманням стандартів якості на всіх етапах виробництва, включаючи закупівлю сировини, виробництво і випуск готової продукції. Управління якістю спрямоване на мінімізацію дефектів і підвищення конкурентоспроможності продукції.
Аналіз та оцінка результатів	Включає постійний аналіз ефективності виробничих процесів і діяльності підприємства в цілому. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати використання ресурсів і підвищити продуктивність.

Ці функції взаємопов’язані та спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, зниження витрат, поліпшення якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, сучасне управління промисловими підприємствами вимагає гнучкого підходу та здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов і технологій. Для досягнення конкурентоспроможності та стійкості важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства [16].

Раціональне використання ресурсів, ефективне планування та впровадження інновацій дозволяють підприємству забезпечити високий рівень продуктивності та якості. Важливим аспектом є формування мотивації персоналу, оскільки саме людські ресурси є головним фактором успіху. Комплексне застосування методів і функцій управління забезпечує збалансований розвиток, знижує ризики і підвищує стабільність підприємства на ринку [17].

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз ринку української металургії в умовах воєнного стану

2023 рік став черговим роком випробувань для української металургії. Компанії продовжували працювати, незважаючи на обстріли, відключення електроенергії та логістичні труднощі. Металургія була і є базовою галуззю, яка тримає українську економіку на плаву.

Виробництво основних видів металургійної продукції в Україні, млн тонн за 2021-2023 рр. показано на рис. 2.1.

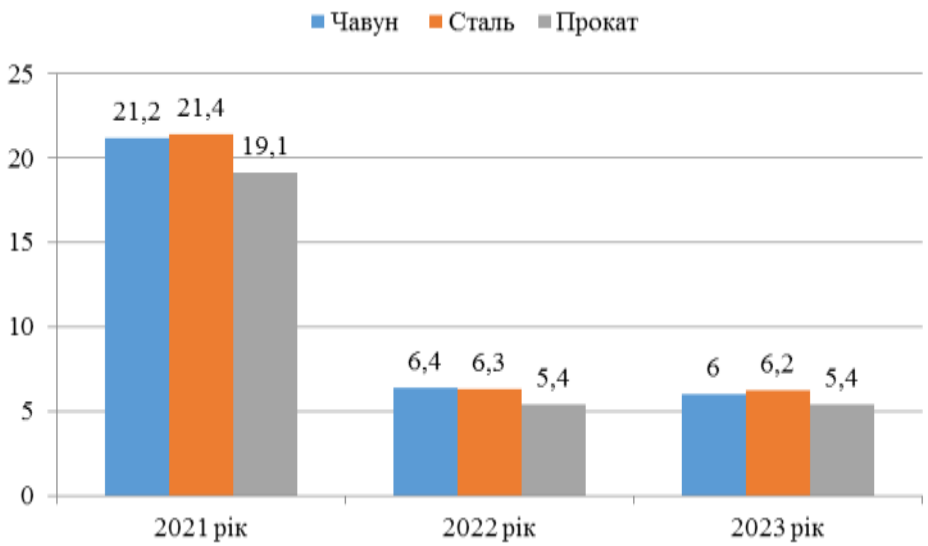


Рис. 2.1 – Виробництво основних відів металургійної родукції в Україні , млн т за 2021-2023 рр.

Через війну масштаби економіки України значно скоротилися. Так само сталося і в металургії, але можна відзначити, що ситуація дещо стабілізувалася: обсяги виробництва сталі та прокату у 2023 році майже такі ж, як у 2022 році. Лише виробництво чавуну скоротилося на 6,1% – це може пояснюється втратою металургійного заводу в Маріуполі, який був окупований російськими

військами. Виробництво чавуну на підприємствах, які залишилися на підконтрольній українській владі території, зросло торік на 17% порівняно з 2022 роком [18].

Українська металургія адаптувалася до потреб внутрішнього ринку. У 2023 році лише половина виробленої металопродукції була експортована, що значно менше довоєнної частки експорту (близько 80%). У 2023 році українська металургія також стала ще більш інтегрованою з ЄС, адже понад 80% експорту металургійної продукції йшло до ЄС (у 2022 році було 60%).

Поглибленню відносин з європейськими компаніями сприяло скасування Єврокомісією імпортних квот.

Залежно від компанії, завантаження виробничих потужностей чавуну та сталі коливалося від 20% до 70%. У березні 2023 року «Запоріжсталь» демонтувала доменну піч №2 від гарячого консервування і з того часу компанія ввела в експлуатацію три з чотирьох доменних печей. У 2023 році металургійний комбінат «Запоріжсталь» виробив 2,72 млн тонн чавуну (+35,3% до попереднього року), 2,47 млн тонн сталі (+65,4%) і 2,05 млн тонн прокату (+57,2%) [18].

На комбінаті ArcelorMittal у Кривому Розі працювала лише одна з чотирьох доменних печей. У першому півріччі 2023 року металургійний комбінат виплавив 390 тис. тонн сталі, що на 56,2% менше, ніж за аналогічний період 2022 року. При працюючій одній доменній печі підприємство може працювати лише на 20-30% потужності [18].

На «Каметсталі» працювали дві з трьох доменних печей. За 9 місяців 2023 року завод виготовив 1,3 млн тонн чавуну (+11% до попереднього року) та 1,5 млн тонн сталі (+17%). У 2023 році в 3 кварталі виробництво чавуну скоротилося на 10% від попереднього кварталу через призупинення планового капітального ремонту доменної печі №1 [19].

«Інтерпайп» у 2023 році за 9 місяців збільшив виробництво сталі на 14,5% порівняно з попереднім роком (до 530 тис. тонн), а обсяг виробництва труб майже не змінився (залишився на рівні 309 тис. тонн). Збільшення виробництва

сталі в компанії пояснюють накопиченням запасів напередодні осінньо-зимового періоду, коли очікуються можливі відключення електроенергії.

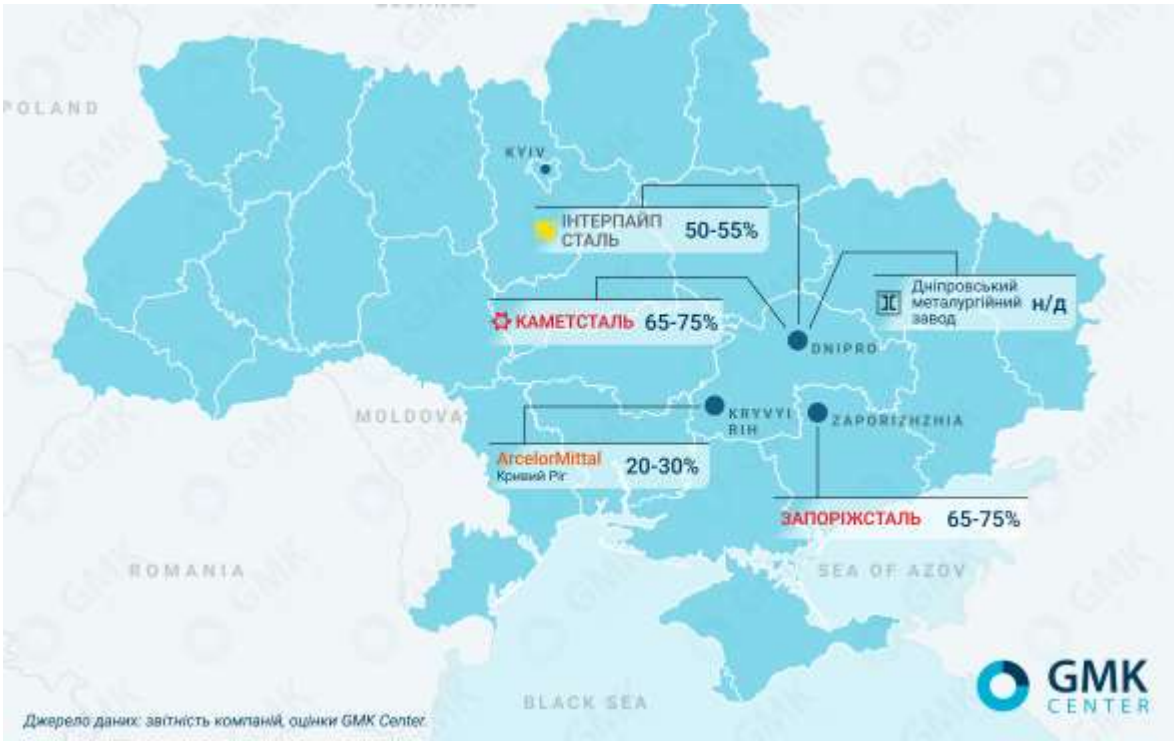


Рис.2.2 – Завантаженість потужностей з виробничого чавуну та сталі у 2023 році

На Дніпровському металургійному комбінаті, заготовки якого постачали з «Каметсталі», мало місце тільки прокатне виробництво. За 11 місяців виробництво сталевого прокату на Дніпровському металургійному комбінаті у 2023 році склало 100,4 тис. тонн при річній виробничій потужності близько 1,1 млн тонн, тобто завантаження прокатних потужностей склало 10% [19].

Українські металургійні підприємства розташовані поблизу лінії розмежування, вздовж якої ведуться бойові дії. Тому найбільший ризик – це наслідки обстрілів, які загрожують як виробничим потужностям, так і персоналу підприємства. Повністю нейтралізувати цей ризик поки що неможливо; компанії продовжують працювати з урахуванням можливих заходів безпеки.

На початку минулого року серйозним викликом для металургійних компаній стало відключення електроенергії, необхідність якого була пов’язана з

обстрілами енергетичної інфраструктури, про що свідчать приклади виробничих показників: у січні 2023 року виробництво сталі становило 283,9 тис. тонн, у лютому 423,7 тис. тонн, тоді як середньомісячний обсяг виробництва сталі у 2023 році становив 500,2 тис. т. Крім того, аварійні відключення електроенергії призвели до підвищеного зносу обладнання, що потребувало подальших інвестицій у його ремонт.

Стабілізація енергопостачання навесні 2023 року дала змогу заводам збільшити завантаження потужностей. Не можемо повністю виключити можливість повторних відключень електроенергії в майбутньому, оскільки енергосистема зазнала значних пошкоджень і можливі повторні атаки. Проте український уряд прийняв певні рішення, які допоможуть мінімізувати негативні наслідки можливих відключень електроенергії. Зокрема, розширено технічний захист електромережі, посилено ППО та розширено можливості імпорту електроенергії. Зокрема, промислові компанії отримали можливість укладати прямі договори на імпорт електроенергії. Наявність таких договорів створює умови для безперебійного постачання електроенергії навіть у разі аварійних збоїв [20].

Особливим викликом у червні 2023 року став підрив російськими військами дамби Каховського водосховища, через що було порушено водопостачання підприємств Кривого Рогу. «АрселорМіттал Кривий Ріг» навіть тимчасово припинив виробництво сталі, щоб зменшити споживання води. Тоді проблеми з водою вирішили, налагодивши подачу з альтернативних джерел.

Найбільшою проблемою для українських металургійних компаній залишаються логістичні обмеження. З початку війни морські порти не функціонували повною мірою. З липня 2022 року по липень 2023 року діяла зернова угода, згідно з якою три українські порти (Одеса, Чорноморськ і Південний) могли відправляти судна, завантажені зерном та іншими продовольством. Певною мірою це дало змогу вивільнити залізничний та автомобільний транспорт для перевезення інших вантажів, зокрема металургійних [20].

У липні 2023 року Росія вийшла із зернової угоди, а восени Україні вдалося створити альтернативний морський коридор, через який почала експортувати не лише агропродукцію, а й вантажі гірничо-металургійного комплексу. Експлуатація цього морського коридору має ряд проблем і обмежень, оскільки цей напрямок не є повністю безпечним і не може бути використаний для довоєнного обсягу перевезень.

Крім того, паралельно із запровадженням морського коридору польські автоперевізники почали тривалу блокаду кордону, зменшуючи можливість експорту продукції з України автотранспортом. Обмежена пропускна здатність залізничних пунктів пропуску також залишається вузьким місцем, що призводить до черг і затримок у переміщенні товарів на шляху до ЄС. Логістичні проблеми й надалі будуть основним чинником, що визначає обсяги виробництва металургійної продукції.

Попри всі труднощі воєнного часу, «АрселорМіттал Кривий Ріг» розглядає можливість збільшення виробництва у 2024 році, що, з одного боку, може здатися логічним, адже завантаження потужностей підприємства нижче, ніж на «Каметсталі» та «Запоріжсталі». У 2024 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує збільшити обсяги виробництва та розширити виробничі потужності за рахунок запуску двох доменних печей. Це підвищує завантаження наших виробничих потужностей з 30% до 50% [21].

З іншого боку, якщо є невизначеність і високі військові ризики, існує висока ймовірність того, що від збільшення виробництва доведеться відмовитися. Реалістичним базовим сценарієм на поточний рік є збереження обсягів виробництва на рівні 2023 року з урахуванням існуючих матеріально-технічних обмежень та інших проблем військового часу – показники виробництва за 2022 та 2023 роки підтверджують цю тезу [21].

Звичайно, обсяг виробництва сталі також залежить від кон'юнктури європейського ринку, який є основним напрямком експорту. Не очікується значного погіршення економіки ЄС і тому припускається, що попит на сталь і чавун з України залишатиметься більш-менш стабільним.

Поглиблення економічної інтеграції з ЄС спонукає українських металургів вирішувати питання довгострокової перспективи, особливо декарбонізації металургійних потужностей. Звісно, війна перервала реалізацію інвестиційних програм, але в контексті післявоєнної відбудови зелена трансформація є основною темою обговорення. У довгостроковій перспективі металургійні компанії націлені на відновлення виробництва з урахуванням новітніх «зелених» технологій виробництва, щоб бути конкурентоспроможними на європейському ринку [22].

Якщо сумувати інвестиції в зелену трансформацію наших українських активів – гірничо-збагачувальних комбінатів, Каметсталі та Запоріжсталі – то загальна сума складе близько 9 мільярдів доларів. Це може статися навіть після закінчення війни. Це інвестиційна програма розрахована на 5-10 років.



Рис.2.3 – Виробництво та споживання металопрокату в Україні з 6 місяців 2024 р., тис.т

Незважаючи на війну, українська металургія вистояла і продовжує працювати. Металургійні компанії показали приклад наполегливості та високої адаптивності у важкі часи. Таким чином, є підстави вважати, що металургія збереже свою роль в українській економіці в 2024 році і стане основою для відновлення інфраструктури та економіки України.

Металургійні підприємства України в першому півріччі 2024 року виробили 3,1 млн тонн металопрокату, що на 32,3% більше, ніж за аналогічний період минулого року. За цей період експортовано 1,99 млн тонн або 63,6%. Внутрішнє споживання за рік зросло на 7,7% до 1,7 млн тонн. Про це повідомляє «Укрметалургпром» з посиланням на власні дані та дані Держмитслужби [23].

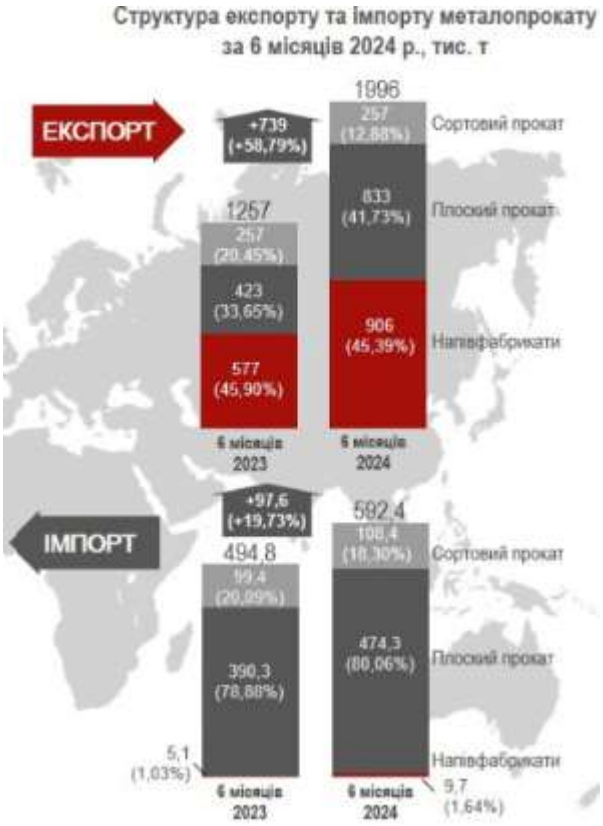


Рис.2.4 – Структура експорту та імпорту металопрокату за 6 місяців 2024 р., тис.т

У січні-червні частка експорту склала 52,9% - 1,25 млн тонн при загальному виробництві металопрокату 2,37 млн тонн. Частка плоского прокату в експортних поставках у спостережуваному періоді перевищує значення за

січень-червень 2023 року – 41,73% та 33,65% відповідно. Частка сортового прокату значно нижча за значення січень-червень 2023 року – 12,88% у 2024 році проти 20,45% у 2023 році [24].

Структура імпорту все ще характеризується явним домінуванням плоского прокату над сортовим (80,06% та 18,3% відповідно). За шість місяців 2024 року ємність внутрішнього ринку склала 1,7 млн тонн металопрокату, з яких імпортовано 592,4 тис. тонн або 34,12%. Ємність внутрішнього ринку за січень-червень 2023 року становила 1,6 млн тонн, з яких імпортовано 494,8 тис. тонн або 30,17% [24].

Це призводить до збільшення ємності внутрішнього ринку на 7,73% порівняно з І півріччям минулого року при одночасному збільшенні частки імпортної складової на 3,42%.

Основними експортними ринками українського металопрокату є країни ЄС (77,1%), решта Європи (6,9%) та Африка (6,4%). Серед металургійних імпортерів у спостережуваний період перше місце посіли інші європейські країни (46,5%), друге – ЄС (31%), третє – країни Азії (20,5%) [24].

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — українська металургійна компанія з повним циклом виробництва. Виробничі потужності розраховані на випуск понад 6 млн. тонн сталі, 5 млн. тонн прокату та 5,5 млн. тонн чавуну на рік.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — підприємство з повним металургійним циклом, який включає: коксохімічне виробництво, видобуток і переробку, підземний видобуток руди та металургійне виробництво, яке в свою чергу складається з доменної печі для агломерації, виробництва сталі та виробництва прокату.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входить до складу міжнародного концерну ArcelorMittal і є одним з найбільших експортерів в Україну.

Загальна інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена в таблиці. 2.1

Таблиця 2. 1 - Загальна інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
найменування юридичної особи	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»
скорочене	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
статус юридичної особи:	не перебуває в процесі припинення
код ЄДРПОУ:	24432974
дата реєстрації:	08.04.2004
уповноважена особа:	Лонгобардо Мауро – Генеральний директор
розмір статутного капіталу:	3 859 533 000 грн;
організаційно-правова форма:	публічне акціонерне товариство
види діяльності: основний:	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
інші:	07.10 Добування залізних руд; 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів; 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 85.32 Професійнотехнічна освіта; 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.; 86.10 Діяльність лікарняних закладів; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 36.00 Забір очищення та постачання води; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.21 Будівництво трубопроводів
місцезнаходження:	Україна, 50095, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, будинок 1
телефон:	+380 (56) 499-26-95; site: https://ukraine.arcelormittal.com/
відомості про органи управління:	загальні збори учасників; дирекція; генеральний директор

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює повний цикл виробництва сталі від видобутку залізної руди та виготовлення коксу до прокату готової продукції.

Металургійне виробництво включає:

- доменний цех, де виплавляють чавун із залізної руди та коксу.

- сталеливарний цех, де чавун переробляють на сталь.

- прокатний стан, де сталь прокатується в різні види продукції, такі як сортовий та фасонний прокат, арматура, катанка, заготовка.

Крім металургійного, до ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також входять:

- гірничодобувне виробництво - видобувають залізну руду;

- хімічне виробництво коксу - при якому кокс отримують з вугілля, що використовується як паливо в доменному цеху;

- енергетичний цех - виробляється електрична та теплова енергія для потреб системи;

- ремонтні цехи - проводиться технічне обслуговування та ремонт приладів;

- допоміжні цехи - виробляються стиснене повітря, вода та інші матеріали, необхідні для роботи компанії.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером на ключових металургійних ринках світу, включаючи такі галузі, як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та пакування. Крім того, компанія має значні запаси сировини та ефективну систему розподілу. Компанія має представництва в 60 країнах і здійснює металургійну діяльність на шести континентах [25].

На сьогоднішній день портфель ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включає арматуру і катанку з різних видів сталі, в тому числі традиційних і низьколегованих марок, а також гарячекатану заготовку, агломерат, концентрат, кокс і чавун. Сталева продукція компанії була використана при будівництві таких будівель, як Бурдж-Халіфа в Дубаї, «Укриття» в Чорнобилі, Вежі Полум'я в Баку, собор Святої Трійці у Тбілісі, та багатьох інших великих проектів по всьому світу [25].

Компанія займає значну частину ринку арматури та катанки в Україні. Основними конкурентами компанії на світовому ринку є компанії з Туреччини та Китаю.

Через постійні ворожі атаки та пов’язані з цим проблеми «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 році спромігся використати виробничі потужності металургійного виробництва на 25-30%, у гірничодобувному – на 40%.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за підсумками 2023 року скоротив виробництво сталі на 18,5% у порівнянні з 2022 роком – до 1 млн т. Виробництво чавуну впало на 7,2% порівняно з аналогічним періодом минулого

року до 1,5 млн тонн. Виробництво сталі склало 0,9 млн тонн, що на 19,2% менше минулорічного показника.

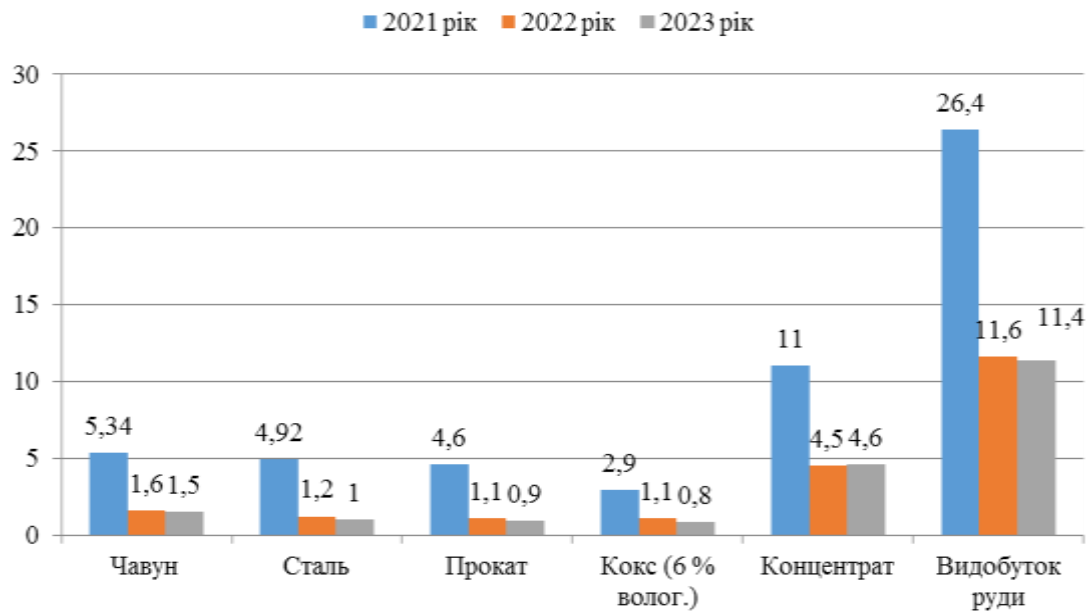


Рис. 2.5 - Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2021 - 2023 р., млн тонн.

Аналізуючи окремі види продукції, можна виділити певні ключові моменти. Найбільше падіння зафіксовано у виробництві чавуну, де виробництво впало з 5,34 одиниць у 2021 році до 1,5 одиниць у 2023 році. Аналогічна тенденція зафіксована у виробництві сталі, прокату, коксу, концентратів і руди. Зменшення обсягів виробництва пов'язане з війною та її впливом на ринок, економічною стабільністю, а також можливими технічними чи організаційними проблемами у виробництві [26].

Порівняно з 2021 роком у 2022 році спостерігалося суттєве падіння обсягів виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за всіма товарними категоріями. Однак у 2023 році спостерігається подальше падіння виробництва, хоча темпи падіння вже менший, ніж у попередньому році. Значне зменшення більшості продукції з попереднім роком відображає складні умови ведення бізнесу в умовах військового конфлікту і високих цін на енергоносії.

У 2023 році ціни на електроенергію, транспорт, вугілля та інші компоненти різко зросли та стабілізувалися порівняно з довоєнним рівнем

залежно від ситуації від 2 до 5 разів. Ці умови дуже негативно вплинули на фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки вони безпосередньо негативно впливають на конкурентоспроможність товарної продукції, що випускається підприємством.

Оскільки війна триває, дуже важко отримати результати, які відповідають попереднім прогнозам і близькі до довоєнних прогнозів. Війна – основна причина збитків ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; є прямим наслідком і сильно впливають на сталість виробництва та його конкурентоспроможність.

Перейдемо до основних фінансово-економічних показників підприємства. (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/ 2023	
				Абсол.	Відн.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	109303155	43818410	41848635	-1969775	-4,50
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	74561304	55829721	50635909	-5193812	-9,30
Адміністративні витрати, тис.грн	3511390	1805121	1679688	-125433	-6,95
Витрати на збут, тис.грн.	109339	42846	33255	-9591	-22,38
Інші операційні витрати, тис.грн	605870	797304	190963	-606341	76,05
Інші операційні доходи, тис.грн	521083	596185	429403	-166782	-27,97
Фінансові витрати, тис.грн.	542670	1155305	1508095	352790	30,54
Чистий прибуток, тис.грн.	25216068	-49009104	-11811030	37198074	75,90

З таблиці видно, що чистий прибуток у 2022 році впав майже на 60% порівняно з 2021 роком, а компанія зазнала збитків на 49 млрд грн. У 2023 році ситуація майже не змінилась, про що свідчить негативна динаміка показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг .

За підсумками 2023 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сплатив до бюджетів усіх рівнів України 4,1 млрд грн податків і зборів. З них 243 млн грн. надійшло до державного бюджету та 2,2 млрд. грн. - місцеві бюджети. Також компанія перерахувала майже 751 млн грн. єдиного соціального внеску (ЄСВ) та 856 млн. грн. ПДВ при імпорті сировини, матеріалів і матеріалів [27].

У структурі податків і зборів найбільше у 2023 році буде сплачено земельного податку. Так місцева громада Кривого Рогу отримала від компанії понад 1,4 млрд грн земельного податку. Це на 280 млн грн більше, ніж у 2022 році.

У 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сплатило до бюджетів усіх рівнів України 8,8 млрд грн податків і зборів. Це на 39,7% менше, ніж у 2021 році. Це означає, що обсяг відрахувань у 2023 році впав на 53,4% у порівнянні з попереднім роком [28].

При проведенні економіко-управлінського аналізу важливо звертати увагу не тільки на фінансові показники, а й на організаційну структуру управління компанією. Організаційна структура визначає, як приймаються, реалізуються та контролюються рішення всередині компанії.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлено на рисунке 2.6.



Рис. 2.6 - Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується централізованою моделлю, в якій в центрі знаходиться головний директор (Мауро Лонгобардо), який через заступників і керівників відділів здійснює управління різними напрямками діяльності. Кожен з них відповідає за певну сферу діяльності компанії, яка відображається у виробництві, виробничих відносинах, продажах, правових питаннях, стратегії та плануванні, фінансах, постачанні та охороні праці, екології.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за два роки війни з росією зіткнулася зі спадом обсягів виробництва і втратою налагоджених логістичних ланцюжків. Атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до блекаутів та неодноразово опинялося під прямими ворожими атаками. Проте з перших днів загальної навали АМКР не припиняє системної підтримки держави та її громадян.

Фінансова підтримка держави.

За два роки війни компанія виділила понад 650 млн грн на гуманітарну допомогу Україні та подолання наслідків російської агресії. Зокрема, у 2022-2024 роках – 23 млн грн. пішли на допомогу переселенцям та місцевим громадам.

Робота металургійного комбінату важлива не лише для економіки країни, а й для захисту від російської агресії. Заслугою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є те, що компанії вдалося зберегти працівників, уникнути звільнень і зберегти виробниче обладнання в робочому стані. Незважаючи на війну цього року металургійний комбінат планує збільшити потужності з 30% до 50% і збільшити капіталовкладення майже на 20% - до $155 млн. [29].

Залучення міжнародної допомоги.

ArcelorMittal – це глобальна корпорація, яка розширила свої можливості для підтримки України, коли почалася повномасштабна війна. Завдяки платформі UNICEF співробітники компаній з усього світу пожертвували на гуманітарну допомогу українцям понад 2,5 млн євро, а ArcelorMittal подвоїв цю суму.

І компанія, і АМКР виділили кошти на закупівлю та доставку медичних матеріалів і обладнання до лікарень Кривого Рогу та інших регіонів. Список складали лікарі, а міжнародний статус корпорації допоміг зібрати необхідне в різних країнах Європи. Зокрема, у травні 2022 року лікарні Львівської області отримали медичну гуманітарну допомогу на суму 226 тис. Доларів [29].

Комплексна підтримка працівників та їх сімей.

З початку повномасштабного вторгнення 3,2 тис. співробітників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поповнили лави Збройних Сил України. Щоб забезпечити необхідний захист працівників компанії, які захищають країну, компанія об’єднало зусилля з Профспілкою металургів і гірників України. Було придбано засобів індивідуального захисту (шолом, бронежилет) на 34 мільйони гривень.

Протягом двох років ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» надав матеріальну допомогу сім’ям загиблих на війні працівників на суму понад 62 млн грн. Крім того, компанія виділила понад 1,3 млн грн на допомогу співробітникам, чиї будинки постраждали від ракетних обстрілів.

Багато співробітників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є волонтерами – вони разом допомагають військовим і цивільному населенню протягом двох років масштабного вторгнення.

Зокрема, після руйнування дамби Каховської ГЕС працівники за підтримки металургійного заводу оперативно зібрали продукти харчування та необхідні речі для мешканців Херсонщини постраждалого регіону. Крім того, до евакуації людей із цього району були залучені автобуси АМКР

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує підтримувати Україну. Компанія залишається партнером громад у подоланні наслідків російської агресії, а також у гуманітарних та соціальних ініціативах. Металургійний комбінат продовжує реконструкцію та модернізацію виробничих потужностей, необхідні для подальшого наповнення державного та місцевих бюджетів. АМРК також неодноразово демонструвала свою готовність брати участь у повоєнній відбудові країни [30].

2.3 Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів для забезпечення ефективного бізнес-адміністрування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану

Складемо SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у таблицю 2.3. SWOT-аналіз компанії допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії та визначити можливості розвитку та потенційні загрози на ринку. Головне, що це допомагає в розробці стратегії розвитку, мінімізації ризиків і збереженні конкурентних переваг.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Потужності виробництва 2. Глобальна підтримка 3. Досвідчена робоча сила 4. Диверсифікація продукції	1. Залежність від енергоносіїв 2. Фізична близькість до зони бойових дій 3. Екологічні проблеми
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1. Відновлення України 2. Інновації та автоматизація 3. Підтримка з боку уряду та міжнародних організацій 4. Розширення експортних ринків	1. Військові дії та дестабілізація 2. Економічна нестабільність 3. Посилення екологічних стандартів ринках. 4. Конкуренція на світовому ринку

Сильні сторони:

- «ArcelorMittal Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних заводів у Європі. Завод має можливість виробляти значні обсяги сталевої продукції, яка використовується в будівництві, машинобудуванні та інших секторах. Підприємство має повний цикл виробництва: від видобутку руди до випуску готових виробів, що дає змогу контролювати якість на всіх етапах.

- Як частина ArcelorMittal, найбільшого у світі виробника сталі, «ArcelorMittal Кривий Ріг» має доступ до світового досвіду, нових технологій та інвестицій. Це дає перевагу в міжнародних проєктах і дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною. Фінансова підтримка материнської компанії може допомогти забезпечити стабільність у кризові моменти.

- Незважаючи на втрати через військові дії, на підприємстві працюють висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи в металургійній галузі. Програми навчання і підвищення кваліфікації дозволяють зберігати високу продуктивність і залучати нових працівників.

- «ArcelorMittal Кривий Ріг» виробляє широкий асортимент продукції, включаючи арматуру, катанку, профілі тощо. Це дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на потреби ринку.

Слабкі сторони:

- Металургійне виробництво є надзвичайно енерговитратним. Залежність від постачання електроенергії, вугілля, газу і, в умовах військової нестабільності, перебої в енергопостачанні можуть призвести до зупинки виробництва. Висока вартість енергії, особливо в умовах інфляції та нестабільного ринку енергоресурсів, збільшує витрати на виробництво.

- Кривий Ріг знаходиться недалеко від лінії фронту, що підвищує ризики військових атак, пошкоджень інфраструктури та перебоїв у постачанні. Це може призвести до втрат у виробництві та негативно вплинути на безпеку працівників.

- Металургійна галузь є однією з найбільших забруднювачів навколишнього середовища. Постійний тиск із боку екологічних організацій та можливі зміни в законодавстві можуть вимагати значних інвестицій у модернізацію та зниження рівня викидів. Екологічні штрафи або обмеження можуть погіршити фінансове становище компанії.

Можливості:

- Масштабне відновлення інфраструктури після війни відкриває нові ринки для металургійних виробів. Очікується високий попит на арматуру, профілі, металоконструкції для будівництва та ремонту будівель, мостів, доріг тощо. Участь компанії в державних і міжнародних проєктах з відбудови України може значно збільшити обсяги продажів.

- Інвестиції в автоматизацію виробничих процесів можуть допомогти знизити операційні витрати та підвищити ефективність. Впровадження

інновацій у виробничий процес дозволить зменшити негативний вплив на екологію та відповідати сучасним екологічним стандартам.

- Враховуючи стратегічну важливість металургійної галузі для економіки України, компанія може отримати підтримку у вигляді податкових пільг, грантів або кредитів від уряду України та міжнародних інвесторів. Можливі програми для стимулювання підприємств, що працюють у складних умовах, особливо у зв'язку з відновленням економіки після війни.

- Розширення ринків збуту в ЄС та інших регіонах може стати основним драйвером зростання. Враховуючи падіння деяких конкурентів через війни або політичні кризи, компанія може зміцнити свої позиції на міжнародних ринках.

Загрози:

- Військові конфлікти в Україні можуть не тільки пошкодити виробничі потужності, але й призвести до повної зупинки діяльності в разі ескалації. Логістичні проблеми та ризик руйнувань залишаються значними загрозами.

- Українська економіка в умовах війни зазнає серйозних труднощів, що може призвести до зниження попиту на продукцію компанії всередині країни. Інфляція, нестабільний курс валюти та зростання цін на енергоносії ускладнюють роботу бізнесу.

- Зростаючий тиск з боку міжнародних та українських екологічних стандартів може вимагати від компанії значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей для зниження викидів.Невідповідність екологічним вимогам може призвести до штрафів та обмеження на роботу, особливо на європейських

- Висока конкуренція з боку виробників сталі з Азії та інших регіонів може вплинути на частку ринку «ArcelorMittal Кривий Ріг». Умови конкуренції стають жорсткішими, враховуючи глобальні зміни в галузі, що змушує компанію постійно впроваджувати інновації для збереження конкурентних переваг.

SWOT-аналіз показує, що у 2024 році «ArcelorMittal Кривий Ріг» має сильні позиції на внутрішньому та міжнародному ринку, проте стикається зі

значними викликами через військові дії та економічну нестабільність та екологічними вимогами. Ключовими факторами успіху можуть стати інвестиції в інновації, експорт та участь у відбудові України.

«ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2024 році опиняється під значним впливом політичних і економічних факторів, зокрема війни, нестабільності ринку та зростання цін на енергію. Однак, є й можливості для розвитку, пов'язані з відновленням України та впровадженням інновацій.

Далі проведемо PEST-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Результати представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4– PEST-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
Війна та геополітична нестабільність Державне регулювання Міжнародні санкції	Розрив ланцюгів постачання Інфляція та зростання вартості енергії Світовий ринок сталі
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
Ринок праці та міграція: Соціальна відповідальність бізнесу	Автоматизація та інновації Екологічна сталість Кібербезпека

Політичний аспект впливає на операції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» безпосередньо залежать від військових дій на території України. Ризики для безпеки співробітників, збої в постачанні сировини та готової продукції залишаються високими. Уряд України може запровадити нові норми щодо екологічних стандартів, безпеки виробництва, а також податкові стимули для підтримки стратегічних галузей. Це може як полегшити, так і ускладнити діяльність компанії. Санкції проти Росії та інші торговельні обмеження впливають на економіку регіону, а також на експорт продукції. Важливу роль відіграють торговельні угоди з ЄС та іншими країнами.

На економічні фактори впливають військові дії та нестабільність у регіоні можуть призвести до проблем із постачанням сировини, палива та обладнання. Попит на сталь залежить від відбудови інфраструктури як в Україні, так і в інших країнах. Високі ціни на енергоносії серйозно впливають на собівартість виробництва сталі. Інфляція та нестабільність у вартості енергії є ключовими

викликами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Ціни на сталь можуть значно коливатися через глобальні зміни в попиті та пропозиції. Попит на сталь для відбудови інфраструктури може створити нові можливості, але водночас і підвищити конкуренцію.

Соціальні фактори включають в себе, що через військові дії багато людей виїхали з регіону, що може спричинити дефіцит кваліфікованої робочої сили. Це може ускладнити найм нових співробітників та збереження існуючого персоналу. Зростає суспільний тиск на великі корпорації щодо їхньої участі у відновленні країни, підтримці громад та допомоги переселенцям. Участь «ArcelorMittal» у таких проєктах може підвищити її репутацію.

Технологічний аспект відображає інвестиції в автоматизацію виробництва та цифрові технології можуть допомогти підвищити ефективність та знизити витрати. Упровадження нових технологій є важливим для конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Світові тенденції до декарбонізації ставлять перед металургійними підприємствами виклики щодо зниження викидів та впровадження більш чистих технологій. «ArcelorMittal» необхідно інвестувати в сталий розвиток, щоб відповідати міжнародним екологічним стандартам. У зв'язку з війною в Україні загроза кібератак зросла, що вимагає від компанії додаткових інвестицій у захист даних та безпеку інформаційних систем.

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2024 році опиняється під значним впливом політичних і економічних факторів, зокрема війни, нестабільності ринку та зростання цін на енергію. Однак, є й можливості для розвитку, пов’язані з відновленням України та впровадженням інновацій.

Висновки, отримані в результаті PEST-аналізу, показують важливість стратегічного планування для адаптації до змін зовнішнього середовища. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має зосередитися на розробці та впровадженні гнучких стратегій, які ефективно відповідають на політичні та економічні виклики, забезпечуючи при цьому соціальну відповідальність та використання передових технологій. Збалансоване управління в умовах кризи, активне

управління ризиками та пошук нових ринкових можливостей можуть допомогти зміцнити ринкові позиції компанії та забезпечити її довгостроковий сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Розробка стратегій адаптації ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» до умов воєнного стану

Адаптація бізнес-адміністрування ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» до умов воєнного стану є критично важливою для збереження життєздатності підприємства та мінімізації впливу національної кризи на його функціонування. Нижче наведено детальніший і розширений аналіз рекомендацій та стратегічних напрямків, які допоможуть компанії не тільки зберегти свою діяльність, а й зміцнити позиції у довгостроковій перспективі.

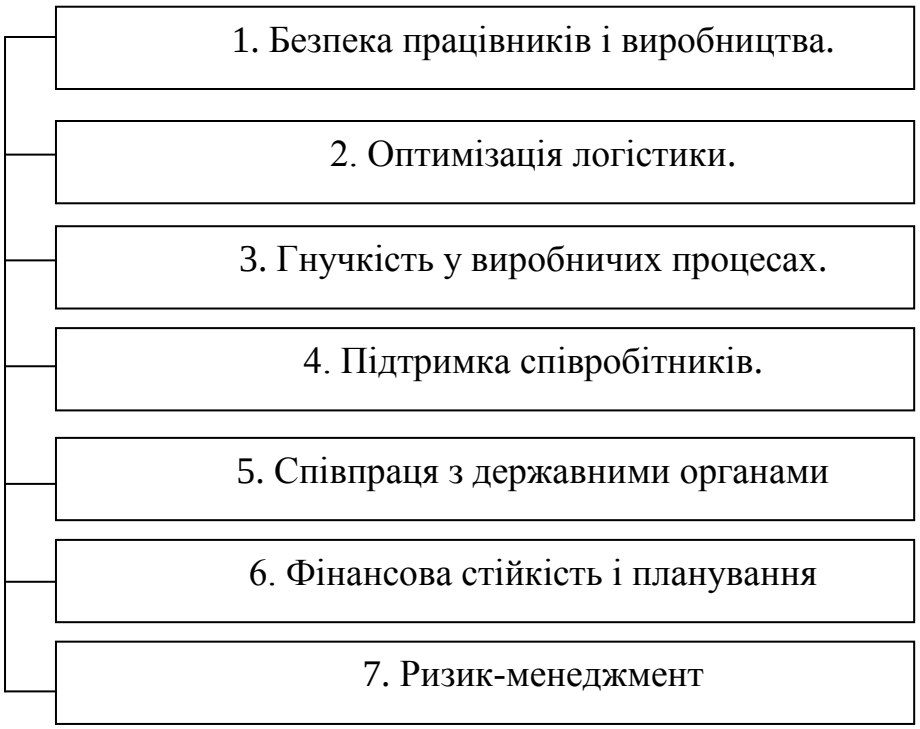


Рис. 3.1 – Стратегічні напрямки до адаптації бізнес-адміністрування ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

1. Безпека працівників і виробництва.

Безпека людей є головним пріоритетом під час воєнного стану. Для цього необхідно розробити та впровадити комплексні плани з евакуації працівників у разі загроз. ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» повинне забезпечити укриття для персоналу, зокрема у бомбосховищах або інших захищених місцях на території заводу. Також важливо розробити протоколи швидкої реакції на повітряні тривоги та навчити працівників діям у надзвичайних ситуаціях.

Крім фізичної безпеки, увагу слід приділити кібербезпеці, оскільки у воєнний час зростає загроза кібератак на критичні підприємства. Потрібно посилити захист інформаційних систем та забезпечити надійні резервні копії важливих даних.

2. Оптимізація логістики.

Воєнний стан суттєво впливає на логістичні ланцюги, тому ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» слід бути готовим до перебоїв у постачанні сировини та транспортуванні готової продукції. Можливо, доведеться переорієнтуватися на нові постачальницькі канали або використати резервні склади для зберігання додаткових запасів. Варто налагодити альтернативні маршрути для перевезень через безпечніші регіони України або навіть сусідні країни.

Інвестування в логістичні рішення, наприклад, власний автопарк чи партнерство з надійними логістичними операторами, може мінімізувати ризики втрати часу і коштів через проблеми з постачанням.

3. Гнучкість у виробничих процесах.

Воєнні дії можуть спричинити непередбачені перерви у роботі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Тому важливо розглянути можливість автоматизації виробничих процесів для зменшення залежності від людського фактора, особливо в умовах можливої нестачі робочої сили. Це також дозволить забезпечити безперервність виробництва в умовах, коли присутність людей на підприємстві може бути небезпечною.

Компанія повинна бути гнучкою щодо зміни асортименту продукції. Наприклад, з огляду на зростання потреб оборонної індустрії, можливе збільшення попиту на спеціальні види сталі для військових потреб.

4. Підтримка співробітників.

Мотивація та благополуччя працівників є критичними для підтримки продуктивності. У кризовий період ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» повинен надати психологічну допомогу працівникам, а також забезпечити фінансові компенсації чи додаткові пільги для тих, хто працює в небезпечних умовах. Гнучкий графік роботи або переведення частини працівників на дистанційні форми роботи допоможе забезпечити безперервність бізнес-процесів і мінімізувати ризики для персоналу.

5. Співпраця з державними органами

Ефективна комунікація з органами влади на різних рівнях може забезпечити своєчасне отримання інформації про ризики та допомогу у збереженні виробництва. Важливо тримати зв’язок із місцевими та національними органами влади для отримання підтримки, зокрема фінансової чи регуляторної, в умовах кризових ситуацій.

Співпраця з державою також може передбачати участь у програмах, спрямованих на відновлення економіки після війни, що відкриє нові можливості для розвитку ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

6. Фінансова стійкість і планування.

В умовах війни необхідно впровадити жорсткий контроль над витратами. Компанія повинна зосередитися на оптимізації ресурсів, переглянути витрати і скоротити непотрібні операційні витрати. Це включає ревізію постійних витрат і потенційне відтермінування інвестицій у проекти, які не є критично важливими.

Також варто розглянути можливість залучення зовнішнього фінансування, включаючи міжнародну допомогу або інвесторів, зацікавлених у підтримці української промисловості в умовах відбудови.

7. Ризик-менеджмент

Необхідно запровадити постійний моніторинг ризиків, пов’язаних із воєнними діями, включаючи можливість тимчасової зупинки виробництва, втрату доступу до енергоресурсів, пошкодження інфраструктури. Важливо мати резервні плани дій на випадок будь-яких таких загроз. Крім того, страхування активів може стати важливим інструментом захисту фінансових інтересів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Адаптація ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» до умов воєнного стану вимагає комплексного підходу до управління підприємством. Ключовими елементами стратегії є забезпечення безпеки працівників і виробництва, гнучкість у виробничих процесах та постачанні, фінансова стійкість, активна співпраця з державою та підтримка співробітників. Усі ці заходи дозволять компанії зберегти свою ефективність і стати сильнішою після закінчення конфлікту.

3.2 Оптимізація логістичних бізнес-процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах обмежених ресурсів

Оптимізація бізнес-процесів логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» під час воєнного часу повиненно охоплювати комплексність викликів та важливість ефективної логістики для безперебійного функціонування підприємства в умовах кризової ситуації.

Сучасні реалії в Україні поставили перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» нові виклики, оскільки нестабільність, ризики для безпеки, порушення транспортної інфраструктури та дефіцит ресурсів істотно впливають на логістичні операції. Крім того, складні умови військового часу змушують підприємство переглядати свої процеси для зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення адаптивності до зовнішніх змін [31].

У такому контексті оптимізація логістичних процесів стає пріоритетом для забезпечення стабільних постачань сировини та вивезення готової продукції, а також для підтримання відповідного рівня виробничої активності. Ключовими завданнями в цьому напрямку є розробка гнучких маршрутів для

транспортування, зміцнення ланцюгів поставок та впровадження інноваційних рішень, що мінімізують залежність від конкретних регіонів чи видів транспорту.

Ураховуючи ці фактори, дослідження у даному підрозділі буде зосереджене на стратегічних підходах, що використовуються для адаптації до умов воєнного часу. Значна увага приділяється аналізу таких інструментів, як цифрові технології для управління поставками та інтермодальні рішення, що дозволяють швидше реагувати на зміни в умовах воєнних загроз. Разом з тим, підрозділ розглядає зусилля компанії щодо забезпечення безперервності діяльності за рахунок зниження ризиків і планування альтернативних логістичних стратегій [32].

Це дослідження також досліджує економічний та соціальний вплив воєнних дій на діяльність компанії та пропонує рекомендації для подальшої оптимізації бізнес-процесів, враховуючи умови невизначеності та високих ризиків.

Логістичні процеси на великих виробничих підприємствах мають вирішальний вплив на загальну ефективність та конкурентоспроможність. В умовах динамічних змін на ринку та зростання витрат на транспортування і зберігання сировини та продукції, оптимізація логістичних процесів є важливим напрямом розвитку для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Як найбільше металургійне підприємство в Україні, "АрселорМіттал" здійснює масштабну діяльність з транспортування сировини та готової продукції, управління складськими запасами, а також дистрибуції продукції на внутрішньому та міжнародному ринках [33].

Основним завданням є забезпечення стабільного та безперебійного постачання сировини та відвантаження готової продукції. Ефективне управління логістичними процесами на підприємстві є основою для досягнення високого рівня продуктивності, мінімізації витрат і покращення конкурентоспроможності на ринку.

Поточний стан логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». На даний момент основні етапи логістичних операцій включають закупівлю, транспортування сировини, внутрішню логістику, складські операції та доставку готової продукції до споживача. Закупівля сировини для виробництва металургійної продукції потребує залучення великої кількості постачальників та використання різноманітних транспортних засобів. Для забезпечення своєчасних поставок сировини, підприємство стикається з проблемами, які виникають через збої у транспортуванні, затримки на митниці або зміни у попиті на сировину [34].

Внутрішня логістика на підприємстві передбачає переміщення матеріалів між цехами, що часто потребує значних ресурсів та викликає затримки в межах виробничих процесів. Це призводить до значних додаткових витрат і зниження продуктивності. Проблеми з управлінням запасами також часто виникають через надмірне або недостатнє їх накопичення. У сфері складських операцій існує потреба в більшій автоматизації процесів зберігання та обробки матеріалів.

Крім того, процес дистрибуції готової продукції є важливою частиною загальної логістики підприємства. Вивезення продукції до споживачів потребує точного планування маршрутів та безперебійного функціонування транспортних ланцюгів, що дозволяє знизити витрати та уникнути затримок у доставці.

Конкретні плани і дії з оптимізації логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни представлені в таблиці 3.1.

Впровадження запропонованих заходів має дати значні економічні вигоди ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Очікується, що:

- зниження витрат на транспорт до 20%, що буде досягнуто завдяки оптимізації маршрутів, планування та використанню програм для моніторингу транспорту;

Таблиця 3.1 – Оптимізація логістичних бізнес-процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни

Заходи	План	Дії
Оптимізація процесу закупівлі та доставки сировини	Аналіз витрат на постачання	Для початку необхідно провести детальний аналіз витрат на постачання, щоб визначити найбільш економічні маршрути та постачальників.
	Розробка гнучких графіків постачання	Важливо створити адаптивну систему постачання, яка враховує зміни попиту та доступність транспорту, а також дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах ринку.
	Впровадження програмного забезпечення для управління ланцюгом постачання (SCM)	Використання систем SCM, таких як SAP або Oracle SCM, дозволить автоматизувати процес закупівлі, зменшити затримки та підвищити прозорість операцій.
Автоматизація внутрішньої логістики	Встановлення автоматизованих транспортних систем (АТС)	Встановлення АТС для переміщення матеріалів між цехами дозволить зменшити залежність від робочої сили, підвищити точність та швидкість переміщення сировини.
	Оптимізація внутрішніх маршрутів	Необхідно впровадити систему маршрутизації, яка дозволить визначити найбільш оптимальні шляхи для переміщення матеріалів залежно від завантаженості та стану виробничих потужностей.
	Використання технологій моніторингу в режимі реального часу	Встановлення датчиків та застосування технологій Інтернету речей (IoT) дозволить постійно контролювати статус матеріалів та швидко виявляти можливі проблеми на етапі транспортування.
Автоматизація складських процесів та оптимізація запасів	Використання RFID та штрих-кодів для інвентаризації	Ця система дозволить зменшити час і витрати на інвентаризацію та значно покращить точність даних про наявні запаси
	Оптимізація управління запасами	Впровадження інтелектуальних систем для прогнозування попиту та управління запасами допоможе зменшити надлишкові запаси, що, в свою чергу, скоротить витрати на їх зберігання.
	Автоматизовані складські роботи (AS/RS)	Встановлення автоматизованих систем для зберігання і пошуку продукції дозволить підвищити ефективність складу, зменшити час на виконання замовлень і знизити витрати на управління запасами.
Оптимізація транспортних маршрутів для дистрибуції готової продукції	Використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів	Важливо впровадити програмні рішення, які дозволяють оптимізувати транспортні маршрути, з урахуванням таких факторів, як дорожні умови, погодні умови та витрати на пальне.
	Прогнозування попиту для коректування графіків доставки	Аналіз історичних даних і тенденцій попиту дозволить забезпечити ефективне планування кількості транспорту та частоти доставки, що мінімізує витрати на логістику.
	Встановлення систем GPS для відстеження транспорту	Це дозволить підприємству стежити за місцезнаходженням транспортних засобів, попереджати про затримки і знижувати витрати на логістичні операції.

- скорочення складських витрат до 15% завдяки зменшенню надлишкових запасів, автоматизації складських операцій та підвищенню точності прогнозування попиту;

- підвищення швидкості виконання замовлень на 30%, що сприятиме покращенню обслуговування клієнтів і збільшенню задоволеності замовників [35].

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значно знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити контроль за кожним етапом логістичного ланцюга. Автоматизація складських і транспортних процесів, вдосконалення управління запасами і транспортуванням створить більш гнучку та ефективну логістичну інфраструктуру. Застосування інтелектуальних технологій прогнозування попиту і управління ланцюгами постачання дозволить підприємству адаптуватися до змін ринку та зберігати високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку [36].

У висновках до розділу 3 можна підсумувати основні досягнення та виклики, з якими зіткнулася компанія, а також зробити акцент на ефективності застосованих стратегій. Військові дії суттєво вплинули на логістичну інфраструктуру та ланцюги поставок, що вимагало негайної адаптації процесів для підтримки безперервності виробництва і мінімізації ризиків. Важливо відзначити, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змогло розробити нові логістичні маршрути, що стали гнучкішими та дозволили швидше реагувати на зміни ситуації на фронті [37].

Завдяки впровадженню цифрових технологій, таких як автоматизовані системи контролю за постачаннями, компанія змогла покращити управління запасами і скоротити витрати на транспортування. Використання інтермодальних перевезень дозволило зменшити залежність від одного виду транспорту, що було критично важливим в умовах порушення транспортних мереж. Крім того, в умовах обмеженого доступу до сировини підприємство забезпечило альтернативні джерела постачання, що зменшило ризики затримок[38].

Компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не тільки зберегла операційну стабільність, але й продемонструвала готовність до трансформацій та інновацій, що стали важливими для ефективного управління в кризовий час. Успішна адаптація бізнес-процесів підтвердила, що гнучкість і стратегічне планування є ключовими елементами виживання у нестабільному середовищі. Оптимізація логістики сприяла не лише стабільності бізнесу, але й дозволила компанії залишатися на конкурентному рівні [39].

Таким чином, досвід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є прикладом успішного впровадження інноваційних рішень в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх ризиків. У подальшому, набутий досвід можна застосовувати для розвитку кризових стратегій, спрямованих на забезпечення безперебійної роботи і адаптації до нових викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі було детально досліджено ефективність бізнес-адміністрування промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на адаптації управлінських рішень до нестабільного середовища.

Дослідження обґрунтувало теоретичні засади управління промисловими підприємствами, включаючи основні принципи, методи і функції бізнес-адміністрування, які є важливими для забезпечення стійкості та ефективності в складних умовах. Було підкреслено, що в сучасних умовах стратегічне управління є ключовим інструментом для подолання кризових ситуацій.

Крім того, аналіз підходів до управління в умовах обмежених ресурсів дав змогу зрозуміти, як важливою є адаптивність організаційних процесів. Серед основних висновків теоретичної частини слід виділити важливість інтеграції інноваційних підходів, які здатні посилити конкурентоспроможність підприємства навіть у воєнний час.

Теоретичні основи управління промисловими підприємствами дозволили визначити, що ефективне бізнес-адміністрування базується на дотриманні певних принципів і функцій, таких як планування, організація, контроль та мотивація. Крім того, було акцентовано на важливості швидкої реакції на зовнішні виклики для збереження стабільної діяльності підприємства. Визначення основних компонентів бізнес-адміністрування також сприяло формуванню рекомендацій для підвищення ефективності підприємства.

У другому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз ринку української металургії в умовах воєнного стану, що дозволило виявити ключові тенденції і виклики галузі. Було зазначено, що металургійний сектор зазнає значних змін через обмеження постачання ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і зростаючі витрати на виробництво. Крім того, аналіз показав, що такі фактори,

як нестача сировини, непередбачуваність ринкових умов і фінансові труднощі, суттєво ускладнюють роботу підприємств.

Оцінка організаційно-економічних характеристик ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» допомогла розкрити сильні та слабкі сторони підприємства у світлі нинішньої кризи. Аналіз зовнішніх факторів виявив, що геополітичні ризики та економічна нестабільність суттєво впливають на діяльність компанії. Внутрішні фактори, такі як управлінські компетенції, фінансовий стан і технологічна база, також мають значення для подолання кризових ситуацій.

Було зроблено висновок, що для забезпечення стійкості компанії в умовах воєнного стану необхідно фокусуватися на ефективному управлінні ресурсами та оптимізації витрат. Крім того, підприємству необхідно враховувати мінливі потреби ринку та адаптувати стратегії управління відповідно до умов. Підсумовуючи, було зазначено, що аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів є важливою передумовою для розробки ефективних управлінських стратегій.

У третьому розділі на основі проведеного аналізу розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного стану, що включає адаптацію бізнес-процесів та оптимізацію ресурсів. Було запропоновано розробити стратегії адаптації, що передбачають гнучкість у прийнятті рішень і швидке реагування на нові виклики. Зокрема, рекомендується впровадити систему моніторингу ризиків для виявлення потенційних загроз та оцінки їхнього впливу на операційну діяльність.

Оптимізація логістичних процесів передбачає перегляд постачальників і укладання нових угод, що дозволить забезпечити стабільність поставок навіть у умовах обмежених ресурсів. Крім того, було запропоновано впровадити цифрові технології для покращення управління ланцюгами поставок, що допоможе знизити витрати і підвищити ефективність.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству також рекомендовано активно використовувати маркетингові інструменти, щоб зберегти позиції на ринку.

Було акцентовано на важливості інвестицій у навчання персоналу для підвищення його професійних навичок і забезпечення якісного виконання робочих завдань. Також запропоновано створити систему мотивації, яка б сприяла зростанню продуктивності праці.

Підсумовуючи, розроблені рекомендації є комплексними заходами, які здатні забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства в умовах воєнного стану.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. International partnership and cooperation of Ukraine in wartime: collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. С. 110–121. DOI: https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08 (дата звернення: 25.10.2024).

2. Вашків О. П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали ІІ-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 112–115. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45240 (дата звернення: 25.10.2024).

3. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66 (дата звернення: 25.10.2024).

4. Гелей Я. Є., Гелей Л. О., Міценко Н. Г. Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. Регіональна економіка та управління. 2021. № 3. С. 36–40. URL: http://siee.zp.ua/images/journal/2021/3(33)2021.pdf (дата звернення: 15.10.2024).

5. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33– 39. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812 (дата звернення: 25.10.2024).

6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.07.2024).

7. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23–24

вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440–442. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

8. Левкіна Р. В., Котко Я. М. Міжнародний досвід державної підтримки розвитку малого підприємництва. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 125–127. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/materiali_i_konferencii_hntusg_08-09.11.2018.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

9. Лєзіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 95–96. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34869 (дата звернення: 25.10.2024).

10. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 2 (100). С. 1–11. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11 (дата звернення: 25.10.2024).

11. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 33 (1). С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-20 (дата звернення: 15.10.2024).

12. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 24–29. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-5 (дата звернення: 25.10.2024).

13. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. Advancing in research, practice and education :

proceedings of the XVIII international scientific and practical conference (Florence, Italy, 10–13 May 2022). Florence, Italy, 2022. P. 171–180. DOI: https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.18 (дата звернення: 14.10.2024).

14. Тірбах Л. В., Чабан Г. В. Розвиток ринку електронної торгівлі в світовій економіці та в макроекономічних умовах України. Економічний вісник університету. 2020. № 46. С. 132–138. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-132-138 (дата звернення: 14.10.2024)

15. Doing Business-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/ (дата звернення: 26.10.2024).

16. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. С. 31–40.

17. Захарова Н. Ю., Власенко О. О., Покотило М. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства. Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 22–23 грудня 2022 року. С. 34–36.

18. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#(дата звернення: 05.10.2024).

19. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. No 184. С. 114–117.

20. Петик Л. О., Фелісєєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України. Економічний простір. 2022. No 181. С. 188–191. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-33(дата звернення: 25.10.2024).

21. «Прямі збитки економіки України через війну перевищили 108 мільярдів доларів – KSE». URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/2/689923/(дата звернення: 25.09.2024).

22. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results(дата звернення: 15.10.2024).

23. Терлецька Ю., Кушнір О. Управління діловою активністю у контексті забезпечення стабільного розвитку підприємства. Scientific Collection «InterConf». 2023. С. 78–81.

24. Глущенко А. Як українська металургія пройшла випробовування на міцність у 2023 році URL: https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metalurgiya-projshla-viprobovuvannya-na-micnist-u-2023-roci/(дата звернення: 25.10.2024).

25. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/ (дата звернення: 25.10.2024).

26. Колисниченко В. «АрселорМиттал Кривой Рог» в 2023 году уплатил 4,1 млрд грн налогов. URL: https://gmk.center/news/arselormittal-krivoj-rog-v-2023-godu-uplatil-4-1-mlrd-grn-nalogov/(дата звернення: 25.10.2024).

27. АрселорМіттал Кривий Ріг розкрив виробничі результати за 2023 рік. URL: https://nadra.info/2024/01/arcelormittal-kryvyi-rih-disclosed-production-results-for-2023/ (дата звернення: 25.10.2024).

28. Єрмоленко Г. «АрселорМіттал Кривий Ріг» за час війни виділив понад 650 млн грн на підтримку України. URL: https://gmk.center/ua/posts/arselormittal-krivij-rig-za-chas-vijni-vidiliv-ponad-650-mln-grn-na-pidtrimku-ukraini/ (дата звернення: 25.10.2024).

29. Агапова В.Українська металургія після 24 лютого: хто підставить плече атлантові? URL: https://voxukraine.org/ukrayinska-metalurgiya-pislya-24-lyutogo-hto-pidstavyt-pleche-atlantovi (дата звернення: 25.10.2024).

30. «ArcelorMittal Кривий Ріг» має намір у 2024 р. досягти беззбитковості й без фіндопомоги з боку материнської компанії – CEO. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/949734.html (дата звернення: 25.10.2024).

31. Кирилюк І.М., Сокур А.В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54

32. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. № 11. С. 430–435. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4 459-2020-11-430-435 (дата звернення: 05.04.2024)

33. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 41. С. 108–111. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct41-18 (дата звернення: 05.04.2024)

34. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. *Економічні науки.* 2023. № 48. С. 19–24. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3 (дата звернення: 05.04.2024)

35. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник *Міжнародного гуманітарного університету.* 2023. № 55. С. 20–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3 (дата звернення: 05.04.2024).

36. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда.* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/ (дата звернення: 08.04.2024).

37. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в україні: проблеми та шляхи розв’язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13 (дата звернення: 08.04.2024).

38. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права.* 2023.

№ 37. С. 96–104. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502 (дата звернення: 08.04.2024)

39. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)- 74-78 (дата звернення: 08.04.2024)