

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА»
(за матеріалами ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»,
м. Кривий Ріг)**

Студента 2 курсу, 704 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Поповецького Ігора
Олександровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

ЧЕРНІВЦІ 2025

**Анотація до кваліфікаційної роботи Поповецького Ігора
Олександровича на тему «Антисипативне управління підприємства»**

У роботі досліджено сутність, принципи та інструментарій антисипативного управління підприємством — сучасного підходу, спрямованого на передбачення можливих загроз, раннє виявлення змін у зовнішньому середовищі та своєчасну підготовку управлінських рішень. На прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проаналізовано практики випереджального реагування на ризики, модернізацію виробничих процесів, використання систем моніторингу та прогнозування, а також формування антикризових стратегій. Показано, що антисипативне управління дозволяє підприємству підвищувати стійкість в умовах нестабільності, мінімізувати втрати, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток. Робота містить висновки щодо ефективності застосування антисипативних підходів та рекомендації щодо їх удосконалення в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: антисипативне управління, прогнозування, ризики, нестабільність, випереджальне реагування, моніторинг, стратегічна стійкість, антикризове управління, конкурентоспроможність.

**Summary to the qualification work of Igor Oleksandrovych Popovetsky
on the topic "Anticipatory management of the enterprise"**

The work explores the essence, principles and tools of anticipatory management of the enterprise - a modern approach aimed at predicting possible threats, early detection of changes in the external environment and timely preparation of management decisions. Using the example of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih", the practices of proactive response to risks, modernization of production processes, use of monitoring and forecasting systems, as well as the formation of anti-crisis strategies are analyzed. It is shown that anticipatory management allows the enterprise to increase stability in conditions of instability, minimize losses, increase competitiveness and ensure long-term development. The work contains conclusions on the effectiveness of the application of anticipatory approaches and recommendations for their improvement in the conditions of modern challenges.

Keywords: anticipatory management, forecasting, risks, instability, proactive response, monitoring, strategic sustainability, crisis management, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність, поняття та значення антисипативного управління підприємством	6
1.2. Концептуальні засади антисипативного управління підприємства в умовах нестабільності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	21
2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг».....	21
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	26
2.3. Оцінка та аналіз ефективності антисипативного управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИСИПАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	41
3.1. Підходи до удосконалення управління антисипативною стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	41
3.2. Перспективи та потенціал впровадження зазначених стратегій на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	46
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності та турбулентності зовнішнього середовища, що обумовлюється глобалізаційними процесами, стрімким технологічним розвитком, політичними та економічними кризами, воєнними конфліктами, енергетичною та кліматичною нестабільністю. Для підприємств це означає зростання непередбачуваних ризиків, скорочення часу на прийняття рішень, підвищення вимог до адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни.

Традиційні реактивні моделі управління, засновані на реагуванні на вже виниклі проблеми, у таких умовах втрачають ефективність. Їхнє використання часто призводить до запізнілих дій, збільшення витрат та втрати конкурентних позицій. Натомість зростає значення антиципативного управління — підходу, що передбачає випереджувальне виявлення потенційних загроз і можливостей, прогнозування тенденцій розвитку ринку та формування превентивних управлінських рішень.

Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження антиципативного управління відображені у наукових дослідженнях широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких — І.В. Баклан, Н.Д. Богоніколос, Л.С. Гур'янова, Л.І. Єгорова, Т.С. Клебанова, Ю.Г. Лисенко, О.В. Мороз, Ж.В. Поплавська, А.Т. Рогович, Р.А. Руденський, О.А. Сметанюк, О.І. Цмоць, Еліна Хілтунен, Перті Куоканен, Войко Потокан, Вільям Ешлі, Джеймс Моррісон та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, формування науково-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження антиципативного управління підприємством в умовах нестабільності.

Завдання дослідження:

- Визначити сутність, поняття та значення антисипативного управління підприємством.

- Розглянути концептуальні засади антисипативного управління підприємства в умовах нестабільності.
- Проаналізувати організаційно-господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»».
- Здійснити аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- Дати оцінку ефективності антисипативного управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- Дослідити підходи до удосконалення управління антисипативною стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- Визначити перспективи та потенціал впровадження зазначених стратегій на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об’єкт дослідження: процеси антисипативного управління підприємством в умовах нестабільності.

Предмет дослідження: Теоретичні, практичні положення і моделі антисипативного управління підприємства в умовах нестабільності.

База дослідження: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Теоретично-методологічну базу дослідження сформували праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі теорії управління, розвитку та кризології. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів, зокрема: діалектичного пізнання, дедукції та індукції, морфологічного аналізу, абстрактно-логічного підходу, статистичного аналізу, функціонального синтезу, а також ситуаційний, системний, синергетичний та ієрархічний підходи, методи економіко-математичного моделювання.

Інформаційну основу дослідження становили бухгалтерська та статистична звітність підприємства-об’єкта дослідження, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, публікації у фахових виданнях, а також матеріали науково-практичних конференцій. Економічні розрахунки

здійснювалися з використанням сучасних методик та комп'ютерних технологій обробки статистичних даних.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретичних, методико-прикладних основ антисипативного управління підприємства за умов нестабільності.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості широкого застосування запропонованого науково-методичного підходу до управління наслідками кризових явищ на підприємствах, а також методичного підходу до аналізу потенціалу їх розвитку в межах антиципативного управління.

Кваліфікаційна робота розміщена на 61 сторінці. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 7 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, поняття та значення антиципативного управління підприємством

Вітчизняні підприємства в умовах воєнного стану потребують використання найбільш ефективних методів управління, здатних забезпечити максимально повне залучення ресурсів та можливостей промислових організацій. При цьому значна частина такого потенціалу часто залишається прихованою від традиційних підходів до його оцінювання. Виявлення цих резервів пов'язане з відносно новим напрямом у теорії управління організаціями, який полягає у своєчасному виявленні слабких сигналів про зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. Такі зміни можуть мати як позитивний, так і дестабілізуючий вплив на діяльність промислових підприємств, а завдання антиципативного управління полягає в тому, щоб своєчасно виявляти, сканувати, розпізнавати та ідентифікувати ці сигнали за сферами їх прояву з метою уникнення або мінімізації негативних наслідків. [5, с.53].

Антиципативне управління забезпечує підприємству здатність не лише пристосовуватися до змін, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і своєчасно використовувати нові шанси. Це особливо важливо в умовах:

- економічної та політичної нестабільності, коли коливання валютних курсів, зміни у законодавстві та регуляторній політиці впливають на бізнес-моделі;
- технологічних проривів, що змінюють конкурентне середовище;
- воєнних ризиків і надзвичайних ситуацій, які вимагають високого рівня стійкості та гнучкості управлінських процесів.

Розвиток антиципативних підходів дозволяє підприємствам підвищувати стратегічну гнучкість, зміцнювати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стабільність навіть у несприятливих умовах.

Таким чином, дослідження питань впровадження антиципативного управління є надзвичайно своєчасним та має важливе практичне значення як для вітчизняних, так і для зарубіжних компаній.

Антиципативне управління підприємством — це концепція стратегічного та оперативного управління, що передбачає систематичне випереджальне виявлення й аналіз слабких сигналів змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій і розробку превентивних управлінських рішень з метою мінімізації негативних наслідків та максимального використання потенційних можливостей для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах невизначеності й нестабільності.

Нижче (табл.1.1) наведено ключові визначення антиципативного управління підприємством.

Таблиця 1.1

Сутність антиципативного управління підприємством

Автор / Джерело	Визначення / Основна ідея
Науковий ресурс (Science context)	Антиципативне управління — це підхід, що спрямований на раннє виявлення та оцінку перших слабких сигналів появи загроз чи можливостей
DOAJ (Concept)	Підхід до управління, орієнтований на прогнозування й ранню реакцію на зовнішні загрози. Важливу роль відіграє поняття слабого сигналу, що передбачає потенційний розвиток кризи, а також ідентифікацію так званої точки біфуркації — момент, коли необхідно вжити антикризових заходів задля уникнення кризового стану.
Кристек (класифікація антикризового менеджменту)	Антиципативний (завчасний, випереджальний) менеджмент активується при потенціальній загрозі кризи. Він передбачає довгострокову орієнтацію, інновації, безперервний аналіз фінансово-економічного стану, моніторинг, застосування слабких сигналів, стратегічне прогнозування
Концепція антикризового управління (Превентивний vs Антиципативний)	Антиципативний антикризовий менеджмент не лише реагує на симптоми (як превентивний), а спрямований на оновлення системи управління і підприємства загалом, з фокусом на довгострокових інновацій та зміні структури в умовах кризи.

Антиципативне управління підприємством – це проактивний підхід до управління, який базується на випереджальному виявленні можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (так званих слабких

сигналів) з метою своєчасної підготовки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на запобігання негативним наслідкам і використання потенційних можливостей. Його ключові характеристики:

- Прогнозування та передбачення подій до їх настання.
- Сканування середовища для виявлення тенденцій і сигналів, які ще не стали очевидними.
- Аналіз ризиків та можливостей задовго до того, як вони почнуть суттєво впливати на діяльність.
- Розробка превентивних заходів замість реагування на вже виниклі проблеми.

Якщо коротко, то антиципативне управління можна описати як «керування наперед», коли підприємство не чекає криз чи можливостей, а завчасно готується до них, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності.

Антиципативне управління ґрунтується на аналізі можливих змін у середовищі функціонування підприємства, тобто тих, що ще не відбулися, але мають імовірність реалізації та можуть суттєво вплинути на його діяльність у майбутньому. Цей підхід пронизує всі етапи впровадження даного виду управління в організації. Застосування антиципативного управління надає підприємству змогу випереджати момент настання та вплив непередбачуваних змін зовнішнього чи внутрішнього середовища, готуючись до них завдяки ранньому виявленню неочікуваних подій, прогнозуванню найбільш імовірних сценаріїв їх розвитку та формуванню комплексу превентивних дій. Отже, антиципативне управління виступає ефективним інструментом забезпечення стабільної та результативної роботи підприємства за умов високої невизначеності середовища.

В умовах економічної кризи значення антиципативного управління на підприємствах істотно зростає, адже воно слугує дієвим інструментом захисту організації від можливих загроз. Завдяки своєчасному

прогнозуванню потенційних ризиків підприємство ще до їхнього настання та негативного впливу має у своєму розпорядженні заздалегідь підготовлені заходи протидії. Водночас антиципативне управління не варто ототожнювати чи прирівнювати до антикризового менеджменту, оскільки це два окремі процеси, які не можуть замінювати один одного (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика антиципативного управління та
антикризового менеджменту

Критерій порівняння	Антиципативне управління	Антикризовий менеджмент
Сутність	Випереджальне управління, спрямоване на виявлення та прогнозування можливих змін і загроз до їхнього настання.	Управління, спрямоване на подолання вже існуючої або неминучої кризи.
Часовий горизонт	Довгостроковий, орієнтований на майбутнє.	Коротко- та середньостроковий, орієнтований на теперішні проблеми.
Мета	Запобігання негативним змінам та використання потенційних можливостей.	Мінімізація наслідків та вихід із кризового стану.
Об'єкт управління	Потенційні загрози, слабкі сигнали змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Реальні кризові явища та їхні наслідки.
Характер дій	Превентивні, випереджальні, проактивні.	Реактивні, коригувальні, відновлювальні.
Інструменти	Моніторинг та сканування середовища, прогнозування, сценарне планування, стратегічний аналіз.	Антикризові програми, реструктуризація, оптимізація витрат, ліквідаційні або відновлювальні заходи.
Результат	Стабільний розвиток і підвищення стійкості підприємства.	Відновлення працездатності та запобігання банкрутству.
Момент застосування	До виникнення проблем або негативних тенденцій.	Після настання кризових подій або при їхньому неминучому наближенні.

Антикризове управління ґрунтується на використанні конкретної інформації про стан подій і процесів у середовищі функціонування, які вже відбуваються або можуть виникнути найближчим часом, з метою розроблення заходів для подолання кризових ситуацій. Адаптивне управління передбачає збір і накопичення відомостей про

різноманітні події у середовищі, на основі яких здійснюється своєчасне коригування параметрів, структури та характеристик об'єкта управління [5]. На відміну від цих підходів, антиципативне управління фіксує найперші сигнали із зовнішнього середовища, що містять нечітку та неповну інформацію про можливі майбутні події. Після їх обробки воно забезпечує формування стабільної й передбачуваної взаємодії підприємства з внутрішнім та зовнішнім оточенням.

Базові етапи антиципативного процесно-структурованого управління (рис 1.1):



Рис.1.1. Етапи антиципативного процесно-структурованого управління
Моніторинг та сканування середовища включає:

- систематичне спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства;
- пошук і фіксація слабких сигналів можливих змін.

Виявлення та ідентифікація потенційних змін:

- аналіз отриманої інформації для визначення можливих загроз і можливостей;
- класифікація сигналів за джерелами та сферами впливу.

Прогнозування сценаріїв розвитку подій:

- моделювання варіантів впливу виявлених змін на діяльність підприємства;
- оцінка ймовірності настання кожного сценарію.

Розробка превентивних управлінських рішень:

- формування комплексу заходів для запобігання негативним наслідкам;
- планування дій для використання нових можливостей.

Впровадження підготовлених заходів:

- реалізація затверджених рішень;
- мобілізація необхідних ресурсів та залучення відповідальних виконавців.

Оцінка результатів і коригування дій:

- аналіз ефективності впроваджених заходів;
- уточнення прогнозів і планів залежно від нових даних.

Враховуючи результати аналізу наукових джерел [2; 23] та проведеного дослідження, антисипативне управління підприємством характеризується низкою ключових ознак:

1. Превентивність – орієнтація на завчасне виявлення та випередження ймовірних змін у середовищі функціонування організації шляхом розроблення та реалізації превентивних заходів.

2. Систематичність – здійснення управлінських дій на постійній основі, що забезпечує готовність підприємства до потенційних змін у будь-який момент часу.

3. Цілеспрямованість – фокусування на досягненні конкретних цілей, пов'язаних із максимальним використанням можливостей або нейтралізацією загроз, із прив'язкою до стратегічних орієнтирів організації.

4. Функціональність – реалізація комплексу управлінських функцій (ідентифікаційної, попереджувальної, захисної, прогнозної, реагуючої, моніторингової, інформаційної тощо) для забезпечення ефективності управління.

5. Комплексність – формування кількох сценаріїв розвитку потенційних подій з метою оптимальної підготовки підприємства до кожного з них.

6. Відкритість – підтримання постійної взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищами для забезпечення двостороннього обміну інформаційними сигналами.

7. Адаптивність – здатність швидко та без суттєвих втрат пристосовуватися до змін середовища функціонування.

8. Всеосяжність – охоплення усіх сфер діяльності підприємства (виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної тощо) для своєчасного виявлення можливостей і загроз.

9. Адекватність – відповідність управлінських заходів характеру і масштабу виявлених можливостей чи загроз на основі прогнозних даних.

10. Пріоритетність – ранжування потенційних можливостей і загроз за рівнем значущості та терміновості у контексті стратегічних завдань підприємства.

Отже, актуальність запровадження антисипативного управління в умовах воєнного часу зумовлена тим, що воно забезпечує підприємству можливість своєчасного виявлення потенційних змін у середовищі функціонування та прогнозування їх подальшого розвитку, що дозволяє завчасно нейтралізувати виявлені загрози або скористатися наявними можливостями для підвищення результативності діяльності.

1.2. Концептуальні засади антисипативного управління підприємства в умовах нестабільності

Кризові явища останніх років, спричинені війною в країні, мають дестабілізуючий вплив на діяльність значної кількості підприємств. Брак власних фінансових ресурсів, обмеженість матеріально-технічної бази, відтік споживачів і кваліфікованих кадрів, а також відсутність належного інвестиційного забезпечення виступають ключовими чинниками, що зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком підприємств. У сучасних кризових умовах особливої актуальності набувають методи управління, орієнтовані на роботу зі слабкими сигналами, до яких належить антисипативне управління.

Реалізація технології антисипативного процесно-структурованого управління формує підґрунтя для розроблення методів менеджменту — сукупності способів і прийомів, за допомогою яких керівництво здійснює цілеспрямований вплив на персонал, залучений до процесу антисипативного управління, з метою досягнення визначених завдань та результатів, орієнтованих на випередження потенційних подій і узгоджених із загальними стратегічними цілями організації.

Для забезпечення дієвого управлінського впливу методи антисипативного управління мають бути чітко формалізовані та трансформовані у конкретні управлінські рішення, які відображають підсумкові результати управлінської діяльності та рівень досягнення поставлених цілей. Такі рішення спрямовуються на завчасне реагування на можливі події зовнішнього й внутрішнього середовища, ідентифіковані за допомогою слабких сигналів, шляхом превентивної нейтралізації загроз або використання нових можливостей у середовищі функціонування.

Завершальним інтеграційним етапом процесу антисипативного управління виступає функція керівництва, що пронизує всі попередні стадії, забезпечуючи ефективність реалізації технології, належне формування її методів та їх трансформацію у раціональні управлінські рішення. Важливо підкреслити, що антисипативне процесно-структуроване управління має

циклічний характер, що гарантує безперервність його функціонування та адаптивність до динамічних умов зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства [11;31].

Відповідно до принципів системності та ситуативності процесно-структурованого менеджменту, система антисипативного управління визначається не лише параметрами внутрішнього середовища, які формують специфіку її структурних елементів. Як відкрита система, антисипативне процесно-структуроване управління перебуває в активній взаємодії із зовнішнім середовищем і повинно враховувати вплив усіх його чинників у конкретних ситуативних умовах функціонування.

Фактори впливу на системи антисипативного процесно-структурованого управління являють собою ситуативно-часові рушійні сили, що визначають особливості формування, впровадження та функціонування таких систем, а також зумовлюють рівень досягнутих результатів. З огляду на це, усі чинники впливу доцільно класифікувати на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів, які впливають на антисипативні процесно-структуровані системи управління підприємствами, належать (рис.1.2) [2;17]:



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між елементами антисипативного управління

Проаналізуємо основні складові рисунку.

1. Цілі системи антисипативного управління. Базова мета функціонування системи антисипативного управління в організації полягає у

забезпеченні максимально можливого рівня готовності підприємства до непередбачуваних подій на основі своєчасно сформованих та обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на ефективне випередження потенційних змін у середовищі функціонування. Поряд із загальною метою, керівництво кожної організації визначає конкретизовані цілі системи, узгоджуючи їх з місією та стратегічними орієнтирами підприємства.

2. Завдання системи антисипативного управління. До основних завдань системи належать спеціалізовані види управлінської діяльності, пов'язані з ідентифікацією та оцінюванням слабких сигналів можливих можливостей і загроз, прогнозуванням сценаріїв їх розвитку, формуванням комплексу превентивних заходів та управлінських рішень.

3. Ресурсне забезпечення. Ресурсний потенціал системи охоплює кадрові, технічні, програмні, фінансові та інформаційні ресурси, що забезпечують її ефективне функціонування. Важливими є доступ до сучасних техніко-технологічних засобів, достатнє фінансування, підбір кваліфікованих кадрів та створення ефективної системи інформаційного забезпечення.

4. Кадровий потенціал. Рівень кваліфікації, професійної компетентності, досвіду, знань, умінь, мотивації та ціннісних орієнтацій працівників безпосередньо впливає на ефективність реалізації завдань системи. Чим вищий рівень компетентності персоналу, тим більш складні та комплексні завдання може виконувати система антисипативного управління.

5. Тип та особливості організаційної структури управління. Організаційна структура визначає розподіл функцій, обсяг відповідальності та характер інформаційних зв'язків у межах системи. Для підприємств із територіально розгалуженою структурою особливого значення набувають дослідження регіональних можливостей і загроз, а також оцінка перспектив освоєння нових ринків.

6. Тип технології. Технологічні особливості виробництва зумовлюють специфіку формування управлінських цілей та завдань у межах системи

антисипативного управління, визначають швидкість реагування на зміни та можливості впровадження інновацій.

7. Розмір підприємства. Масштаб діяльності впливає на рівень складності побудови та функціонування системи, обсяг необхідних ресурсів і складність координаційних процесів.

8. Етап життєвого циклу підприємства. Стадія розвитку (зародження, зростання, зрілість, спад) зумовлює пріоритети, інструменти та інтенсивність превентивних заходів.

10. Вид діяльності підприємства. Сфера функціонування підприємства визначає об'єкти моніторингу та аналізу (споживачі, конкуренти, постачальники тощо), що є ключовими джерелами сигналів про потенційні можливості чи загрози.

На рис. 1.3 подано концептуальні засади антисипативного управління розвитком підприємства. Їх фундамент формує теоретико-методологічний рівень, що включає положення теорії управління організаціями, засади розвитку підприємств та принципи системного підходу. Саме вони забезпечують основу для інтеграції розроблених методів і підходів в єдиний узгоджений механізм.

На методичному рівні визначено сукупність методів, що слугують основою для добору інструментів реалізації антисипативного управління розвитком промислового підприємства, зокрема: статистичний метод, метод прогностичної оцінки, метод оптимізації управлінських рішень, метод сценарного аналізу.



Рис. 1.3. Концептуальні положення антисипативного управління

Статистичний метод слугує базою для застосування кореляційно-регресійного аналізу під час створення моделей прогнозування відшкодування та компенсації наслідків у разі появи сигналів про зміну стану зовнішнього середовища чи настання кризи. Метод прогностичної оцінки на інструментальному рівні реалізовано через економіко-математичне моделювання, яке використовувалося для розробки моделі оцінювання втрат підприємства в умовах криз та моделі аналізу потенціалу розвитку з урахуванням слабких сигналів про зміни в макрооточенні. Для впровадження методу оптимізації рішень на інструментальному рівні застосовано модель лінійного програмування, що стало підґрунтям для створення моделі оптимізації рішень в антисипативному управлінні, а також моделі контролю витрат і часу, необхідних для обробки сигналів.

Модель оцінювання втрат від кризи розроблена з метою визначення оптимального моменту для початку антикризових заходів на промисловому підприємстві, спираючись на аналіз слабких сигналів і своєчасне виявлення наближення кризових явищ. Вона враховує можливі наслідки затримки у впровадженні заходів, оцінює, чи має підприємство достатній часовий резерв, чи необхідно негайно розпочинати ліквідацію кризи.

Застосування цієї моделі дає змогу управляти наслідками кризових ситуацій на підприємстві, враховуючи можливості реагування у різні моменти часу, та забезпечує максимальний ефект від реалізації антикризових заходів.

Модель аналізу потенціалу розвитку підприємства в антисипативному управлінні розроблена для визначення найбільш оптимальних стратегічних напрямів розвитку, враховуючи потенційні можливості промислового підприємства протидіяти кризовим сигналам або перетворювати їх на сприятливі умови для зростання.

До складу цієї моделі входять [5;32]:

- оцінка виробничого потенціалу;

- оцінка кадрового потенціалу;
- оцінка інвестиційного потенціалу;
- аналіз сигналів зовнішнього середовища за напрямками прояву — у виробничій сфері, на ринку праці та інвестиційному ринку.

Застосування цієї моделі дає змогу визначити рівень вразливості підприємства залежно від змін у конкретних секторах його зовнішнього середовища та обрати найоптимальнішу стратегію розвитку з урахуванням масштабів впливу сигналів.

Модель оптимізації рішень в антисипативному управлінні розвитком підприємства розроблена для розв'язання завдання максимізації загальної ефективності використання бюджету, спрямованого на компенсацію впливів зовнішнього середовища. Її суть полягає у виборі найдоцільніших варіантів реагування на сигнали про зміну стану оточення підприємства з урахуванням встановлених обмежень щодо вартості та очікуваної результативності дій.

Модель прогнозування відшкодування збитків від реалізації сигналів в антисипативному управлінні підприємства базується на статистичному методі розрахунку величини втрат від настання подій, за умови, що відомі оцінки середнього максимального значення інтенсивності сигналу та його середньої тривалості.

Запропонований підхід дає змогу визначити функцію розподілу ймовірності очікуваної події, що гарантує, що розмір компенсації наслідків реалізації сигналів не перевищить встановленого рівня. Перевагою цього методу є можливість гнучкого управління фінансовими ресурсами, зокрема вивільнення частини коштів із бюджету, передбаченого для реагування на виявлені зміни у зовнішньому середовищі.

Модель контролю в антисипативному управлінні підприємством розроблена з метою оптимізації витрат часу та фінансових ресурсів на

обробку сигналів, що надходять із зовнішнього середовища, та вибір ефективних управлінських рішень для реагування на них.

В її основі застосовано інструменти лінійного програмування, що дозволяють визначити контрольну суму витрат, необхідних для компенсації впливу очікуваних сигналів про зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, було удосконалено концептуальні засади антисипативного управління розвитком підприємства в умовах сучасного господарювання. Їх основу становить комплекс моделей оцінювання, аналізу, оптимізації, прогнозування та контролю, створених на базі теоретико-методологічних і методичних підходів до управління за слабкими сигналами. Запровадження цих моделей сприятиме підвищенню гнучкості підприємства у реагуванні на майбутні кризові ситуації, зміцненню його стійкості та адаптивності до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі в процесі розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посідає провідне місце серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України та входить до складу міжнародної корпорації «АрселорМіттал» — світового лідера з виробництва сталі й одного з наймасштабніших іноземних інвесторів у країні.

Один із провідних виробників сталевого прокату в Україні, що спеціалізується на випуску довгомірної продукції, зокрема арматури та катанки з вуглецевих і низьколегованих марок сталі. Крім того, підприємство виготовляє агломерат, залізорудний концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат. Виробнича діяльність «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює повний цикл — від видобутку залізної руди до випуску готової металопродукції. Історія розвитку «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Історія розвитку «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Дата / Рік	Подія
31 грудня 1960 р.	Запуск 600-тонної мартенівської печі №1
1964 р.	Введено в дію блюмінг 1300-2
1968 р.	Створено управління головного механіка та управління залізничного транспорту металургійного виробництва
8 липня 1972 р.	Запущено перший двохванний сталеплавильний агрегат у мартенівському цеху
30 грудня 1974 р.	Задіяна доменна піч №9 (5000 м³, найбільша у світі), разом з нею – ТЕЦ №3
1996 р.	Реструктуризація комбінату; приєднання Новокиївського ГЗК, створення агропромислового комплексу
1997 р.	Приєднання коксохімічного заводу
2001 р.	Утворено шахтоуправління з підземного видобутку руди, комбінат стає інтегрованим підприємством повного циклу
2004 р.	Підприємство отримує назву ВАТ «Криворізький гірничо-

Дата / Рік	Подія
	металургійний комбінат»
2005–2007 рр.	Входження до компанії «Міттал Стіл», згодом – до корпорації «АрселорМіттал»
Червень 2007 р.	Переійменовано у ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
11 серпня 2008 р.	Після реконструкції задута доменна піч №8 (2700 м³)
14 травня 2009 р.	Укладено угоду про форс-мажор та відтермінування інвестзобов'язань
2 червня 2010 р.	Початок будівництва першої машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ)
21 квітня 2011 р.	Підприємство перейменовано на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Жовтень 2011 р.	Завершено будівництво першої МБЛЗ
Березень 2012 р.	ФДМУ підтвердив виконання інвестзобов'язань у соціальній сфері
Лютий 2013 р.	Продуктивність МБЛЗ перевищила 100 тис. т/міс., вийшла на планову потужність
23 липня 2015 р.	Після реконструкції введена в експлуатацію доменна піч №6
12 жовтня 2016 р.	Запущено комплекс пиловугільного палива у доменній печі №9
27 лютого 2017 р.	Гарячі випробування коксової батареї №6
21 лютого 2017 р.	Початок будівництва ВБРС №2 (МБЛЗ-2)
27 грудня 2017 р.	Завершено будівництво першої черги хвостосховища «Центральне»
3 травня 2018 р.	Запуск гарячих випробувань коксової батареї №5
11 липня 2019 р.	Гарячі випробування установки піч-ківш та МБЛЗ-3
3 жовтня 2019 р.	Початок випробувань дрібносортового стану №250-4
27 грудня 2019 р.	Гарячі випробування нової лінії виробництва арматури зі шпулерним намотуванням
17 лютого 2020 р.	Випробування установки піч-ківш і МБЛЗ-2, вихід МБЛЗ-3 на проектну потужність
Березень 2020 р.	Зупинка двохванного сталеплавильного агрегату №6 – закриття мартенівського цеху
17 березня 2020 р.	Початок будівництва відвала «Степовий-2»
14 травня 2020 р.	Зупинка роботи ділянки №1 цеху блюмінг
25 червня 2020 р.	Перша поставка арматури для будівництва мосту через Дніпро у Запоріжжі
10 вересня 2020 р.	Старт проекту будівництва фабрики огрудкування
8 жовтня 2020 р.	Закладка першого каменю нової фабрики огрудкування
21 жовтня 2020 р.	Презентація проекту онкоцентру у Кривому Розі
14 квітня 2021 р.	Підписано меморандум про інвестиції в екомодернізацію (1 млрд \$)

Дата / Рік	Подія
20 травня 2021 р.	Освітній проект «Нова фабрика» для підготовки металургів
Липень 2021 р.	Початок реконструкції доменної печі №9 (270 млн \$)
15 грудня 2021 р.	Підписано угоду на будівництво повітророздільної установки з AirProducts
Березень 2022 р.	Робота скорочена до технічного мінімуму через війну
10 квітня 2022 р.	Рестарт роботи доменної печі №6
Липень 2022 р.	Перехід на 2/3 навантаження персоналу
Жовтень 2022 р.	Виведено з експлуатації коксові батареї №1 і №2
Січень 2023 р.	Виведена з експлуатації найстаріша агломераційна фабрика

Основна місія компанії: «Smarter steels for people and planet» — «Розумніша сталь для людей і планети». Ця місія підкреслює прагнення компанії збудувати краще майбутнє через технологічні інновації в індустрії сталі, відповідальні екологічні практики та націленість на позитивний соціальний ефект.

Цінність підприємства базується на чотирьох основних китах:

1. Безпека (Safety). Усі працівники — від виробничих ліній до керівництва — повинні твердо вірити, що кожний нещасний випадок можна уникнути. Безпека є фундаментальною умовою успішної та відповідальної роботи. Це забезпечується через ретельне навчання, культуру вільного повідомлення про ризики та строгого дотримання «золотих правил» поведінки на виробництві.

2. Стійкість (Sustainability). Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними й успішними, підприємство повинно мати стратегічне бачення майбутнього. Воно будується на розумінні економічних, соціальних і екологічних трендів. Стійкість досягатиметься через управління бізнесом із довгостроковою вигодою, що сприяє інвестиціям у циркулярну економіку та декарбонізацію.

3. Якість (Quality). Якість — це не лише конкурентна перевага, а й прагнення перевершувати очікування стосовно продуктів, процесів та

результатів. Вона досягається поєднанням оперативної експертизи, бізнес-гнучкості й інноваційного підходу.

4. Лідерство (Leadership).

Розвиток лідерства базується на баченнях, сміливості ставити під сумнів статус-кво та готовності діяти інакше. Це дозволяє підтримувати довіру найвибагливіших клієнтів, постійно вдосконалювати сталі рішення і формувати краще «залізне» майбутнє.

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює виробництво арматурної сталі та катанки з вуглецевих і низьколегованих марок, а також агломерату, концентрату, коксу, чавуну, сталі, сортового й фасонного прокату та доменного шлаку. Металопродукція підприємства використовується в різних кліматичних умовах у всьому світі. Водночас ключовими стратегічними орієнтирами компанії залишаються стабільність виробництва, оптимізація витрат та першочергове задоволення потреб внутрішнього ринку у металопродукції.

Вдале функціонування будь-якого підприємства залежить від його організаційної структури (рис. 2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як видно з рисунку, очолює підприємство, здійснює загальне керівництво діяльністю комбінату, приймає стратегічні рішення, координує роботу всіх структурних підрозділів та відповідає за ефективність виробничих і управлінських процесів.

Відділ охорони праці. Забезпечує дотримання вимог законодавства та корпоративних стандартів у сфері безпеки праці, проводить інструктажі, навчання персоналу та контролює умови праці на виробництві.

Бухгалтерія. Організовує та веде бухгалтерський облік, формує фінансову і податкову звітність, контролює правильність витрат та доходів підприємства.

Виробничо-технічний відділ. Здійснює планування та контроль виробничих процесів, відповідає за модернізацію обладнання, технічне забезпечення та підвищення ефективності виробництва.

Відділ маркетингу. Досліджує ринки збуту, формує стратегію просування продукції, забезпечує підтримку продажів, займається брендингом і комунікацією з клієнтами.

Транспортна служба. Організовує перевезення сировини та готової продукції, забезпечує логістику, утримання та експлуатацію транспортних засобів.

Планово-економічний відділ. Веде стратегічне й оперативне планування, контролює виконання планових показників, аналізує економічну ефективність діяльності.

Диспетчерська служба. Забезпечує оперативне управління виробництвом, координацію роботи підрозділів, контроль за виконанням виробничих завдань у режимі реального часу.

Фінансовий відділ. Планує та контролює фінансові ресурси підприємства, формує бюджети, аналізує фінансові результати, відповідає за інвестиційну політику.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Займається експортно-імпортними операціями, співпрацею з іноземними партнерами, контролем зовнішньоекономічних контрактів.

Юридичний відділ. Забезпечує правовий захист інтересів підприємства, супроводжує укладання договорів, представляє компанію у судових та адміністративних органах.

Складське господарство. Організовує прийом, зберігання та відпуск матеріалів, сировини й готової продукції, веде облік складських запасів.

Відділ кадрів. Відповідає за управління персоналом: підбір, прийом на роботу, оформлення кадрової документації, розвиток і мотивацію працівників.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз фінансово-економічного стану здійснюється на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, а також шляхом обчислення й порівняння широкого спектра показників і коефіцієнтів.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації товарного прокату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

Роки	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	У натуральній формі (тис.тонн.)	У грошовій формі, тис.грн.	У % до виробленої продукції	У натуральній формі (од.)	У грошовій формі, тис.грн.	У % до реалізованої продукції
2019	5134,9	60837001,5	91	5050,7	59839129,2	90,4
2020	4197,0	60174642	86,7	4080,0	58494420	86,1
2021	4626	52518363	84,9	4669	52882677	84,7

У 2020 р. спостерігався спад виробництва (можливо, через пандемію COVID-19 та зовнішньоекономічні фактори), а у 2021 р. відбулося часткове відновлення. Попри суттєве падіння фізичних обсягів у 2020 р., грошовий обсяг майже не зменшився, що може свідчити про підвищення цін на

продукцію. У 2021 р. – падіння виручки через зниження цін чи зміни кон'юнктури ринку. Обсяг реалізованої продукції співпадає із динамікою виробництва. Частка реалізованої продукції у випуску поступово зменшується → накопичення залишків або проблеми зі збутом.

У 2019 р. – найбільш стабільний період. У 2020 р. – різке скорочення виробництва, але виручка майже не постраждала через зростання цін. У 2021 р. – часткове відновлення фізичного випуску, але зменшення виручки через погіршення ринкової кон'юнктури. Загальна тенденція: скорочення ефективності реалізації продукції (коефіцієнт реалізації падає). Це свідчить про необхідність оптимізації збутової політики, диверсифікації ринків та зниження залежності від коливань зовнішніх цін.

Таблиця 2.3

Аналіз активів балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 роки

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Нематеріальні активи	49101	260730	338643	77913	289542	29,9	589,7
Незавершене будівництво	7968659	11084605	12553995	1469390	4585336	13,3	57,5
Основні засоби	47134368	47029241	47757468	728227	623100	1,5	1,3
Довгострокові біологічні активи	33290	16329	12679	-3650	-20611	-22,4	-61,9
Всього необоротні активи	55185418	58390905	60662785	2271880	5477367	3,9	9,9
Виробничі запаси	5147704	5612546	4142053	-1470493	-1005651	-26,2	-19,5
Незавершене виробництво	2564228	3951192	4342095	390903	1777867	9,9	69,3
Готова продукція	1333519	2850404	1464386	-1386018	130867	-48,6	9,8
Дебіторська заборгованість за товарами	20929336	19416577	22080986	2664409	1151650	13,7	5,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1987724	3821780	3348807	-472973	1361083	-12,4	68,5

Інша поточна дебіторська заборгованість	10787	1446542	337117	-1109425	326330	-76,7	3025,2
Поточні фінансові інвестиції	6368	1787	1429	-358	-4939	-20,0	-77,6
Грошові кошти	1694595	2008813	1005218	-1003595	-689377	-50,0	-40,7
Інші оборотні активи	203370	173821	159545	-14276	-43825	-8,2	-21,5
Всього оборотні активи	33877631	39283462	36881636	-2401826	3004005	-6,1	8,9
Вартість активів	89063049	97674367	97544421	-129946	8481372	-0,1	9,5

Станом на кінець 2021 року вартість незавершеного будівництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила 12 553 995 тис. грн, що перевищує рівень 2018 року на 1 469 390 тис. грн (приріст – 13,3%) та на 4 585 336 тис. грн у порівнянні з кінцем 2019 року (приріст за два роки – 57,5%). Частка незавершеного будівництва в загальних активах підприємства на 2021 рік досягла 12,9% ($12\,553\,995 / 97\,544\,421 \cdot 100$), що на 3,9% більше, ніж два роки тому.

Станом на кінець 2021 року залишкова вартість основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» склала 47 757 468 тис. грн, що перевищує показник 2020 року на 728 227 тис. грн (приріст – 1,5%) та перевищує рівень 2019 року на 623 100 тис. грн (зростання за два роки – 1,3%). Частка основних засобів у структурі активів підприємства на кінець 2021 року становила 49,0% ($47\,757\,468 / 97\,544\,421 \cdot 100$), що на 4,0% менше, ніж два роки тому.

Таким чином, на кінець 2021 року загальна вартість необоротних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила 60 662 785 тис. грн, що на 2 271 880 тис. грн більше, ніж у 2020 році (приріст за рік – 3,9%) та на 5 477 367 тис. грн більше порівняно з 2019 роком (зростання за два роки – 9,9%). Частка необоротних активів у загальній вартості майна підприємства на кінець 2021 року дорівнювала 62,2% ($60\,662\,785 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За період 2019–2021 рр. їх питома вага збільшилася на 0,2%.

Розглянемо динаміку та структуру оборотних активів підприємства. Станом на кінець 2021 року виробничі запаси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становили 4 142 053 тис. грн, що на 1 470 493 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ приросту – –26,2%) та на 1 005 651 тис. грн нижче рівня 2019 року (скорочення за два роки – –19,5%). Частка виробничих запасів у структурі активів підприємства на кінець 2021 року дорівнювала 4,2% ($4\,142\,053 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Водночас за період 2019–2021 рр. їх питома вага знизилася на 1,5%.

Станом на кінець 2021 року вартість незавершеного виробництва товариства досягла 4 342 095 тис. грн, що перевищує показник 2020 року на 390 903 тис. грн (темپ приросту – 9,9%) та є більшим за рівень 2019 року на 1 777 867 тис. грн (зростання за два роки – 69,3%). Частка незавершеного виробництва у структурі активів підприємства наприкінці 2021 року становила 4,5% ($4\,342\,095 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За період 2019–2021 рр. питома вага цього показника збільшилася на 1,6%.

Слід зазначити, що на кінець 2021 року залишки готової продукції становили 1 464 386 тис. грн, що на 1 386 018 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ приросту за рік – -48,6%), проте на 130 867 тис. грн більше порівняно з 2019 роком (зростання за два роки – 9,8%). Частка готової продукції в активах підприємства на кінець 2021 року склала 1,5% ($1\,464\,386 / 97\,544\,421 \cdot 100$).

Слід зазначити, що на кінець 2021 року дебіторська заборгованість за товарами склала 22 080 986 тис. грн, що на 2 664 409 тис. грн більше порівняно з 2020 роком (темп приросту за рік – 13,7%) та на 1 151 650 тис. грн перевищує показник 2019 року (зростання за два роки – 5,5%). Частка дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства на кінець 2021 року становила 22,6% ($22\,080\,986 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Варто відмітити, що за період 2019–2021 рр. її питома вага знизилась на 0,9%.

Щодо дебіторської заборгованості за розрахунками, то на кінець 2021 року її обсяг становив 3 348 807 тис. грн, що на 472 973 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ зниження за рік – 2,4%). Водночас у порівнянні з 2019 роком цей показник зріс на 1 361 083 тис. грн, що відповідає приросту на 68,5% за два роки. Частка дебіторської заборгованості за розрахунками у структурі активів на кінець 2021 року становила 3,4% ($3\,348\,807 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За останні два роки її питома вага збільшилася на 1,2%.

Інша поточна дебіторська заборгованість на кінець 2021 року становила 337 117 тис. грн, що на 1 109 425 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ скорочення – 76,7%), але на 326 330 тис. грн перевищує рівень 2019 року. Її частка у структурі активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на кінець 2021 року дорівнювала 0,3% ($337\,117 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За два останні роки питома вага цієї статті збільшилася на 0,3%.

Слід зазначити, що на кінець 2021 року обсяг поточних фінансових інвестицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становив 1 429 тис. грн, що на 358 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ зниження – 20,0%) та на 4 939 тис. грн нижче рівня 2019 року (темп скорочення за два роки – 77,6%).

Грошові кошти підприємства на кінець 2021 року дорівнювали 1 005 232 тис. грн, що на 1 003 587 тис. грн менше показника 2020 року (темپ зменшення – 50,0%) та на 689 370 тис. грн нижче рівня 2019 року (спад за два роки – 40,7%). Їхня частка в активах компанії на кінець 2021 року склала 1,0% ($1\,005\,232 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За останні два роки питома вага грошових коштів у структурі активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротилася на 0,9%.

На кінець 2021 року інші оборотні активи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становили 159 545 тис. грн, що на 14 276 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темп зниження – 8,2%) та на 43 825 тис. грн нижче рівня 2019 року (спад за два роки – 21,5%). Частка цих активів у загальній структурі активів підприємства на кінець 2021 року склала 0,2% ($159\,545 / 97\,544\,421$

- 100). Варто підкреслити, що за останні два роки питома вага інших оборотних активів зменшилася на 0,1%.

Таким чином, на кінець 2021 року загальна вартість оборотних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила 36 881 636 тис. грн, що на 2 401 826 тис. грн менше, ніж у 2020 році (темپ зниження – 6,1%). Порівняно з 2019 роком, обсяг оборотних коштів зріс на 3 004 005 тис. грн, що відповідає приросту на 8,9%. Частка оборотних активів у структурі активів підприємства на кінець 2021 року становила 37,8% (36 881 636 / 97 544 421 • 100). За останні два роки питома вага цієї статті знизилася на 0,2%. Водночас загальна вартість майна підприємства на кінець 2021 року склала 97 544 421 тис. грн, що на 129 946 тис. грн менше показника попереднього року (темп зниження – 0,1%), проте на 8 481 372 тис. грн більше рівня 2019 року (приріст за два роки – 9,5%).

Проведемо аналіз фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2020 рр. Почнемо із аналізу доходів в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури доходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 роки

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід	66185876	67963171	62409226	-5553945	-3776650	-8,2	-5,7
Інші операційні доходи	54896	1331586	1021585	-310001	966689	-23,3	1760,9
Інші фінансові доходи	70634	78037	572180	494143	501546	633,2	710,1
Всього доходи	66311406	69372794	64002991	-5369803	-2308415	-7,7	-3,5

Аналізуючи таблицю доходимо висновку, що у 2019 році становив 66 185 876 тис. грн, у 2020 році – 67 963 171 тис. грн, а у 2021 році зменшився до 62 409 226 тис. грн. Відносно 2020 року скоротився на 5 553 945 тис. грн (темп зниження –8,2%). Порівняно з 2019 роком зменшення склало 3 776

650 тис. грн (–5,7%). Це свідчить про погіршення основної діяльності та зниження конкурентоспроможності на ринку. У 2019 році – 54 896 тис. грн, у 2020 – 1 331 586 тис. грн, у 2021 – 1 021 585 тис. грн. У 2021 році зменшилися на 310 001 тис. грн порівняно з 2020 роком (–23,3%), але перевищують рівень 2019 року на 966 689 тис. грн (приріст +1760,9%). Це означає, що підприємство частково компенсувало зниження чистого доходу завдяки зростанню операційних доходів (наприклад, від реалізації непрофільних активів чи інших операцій). Інші фінансові доходи 2019 рік – 70 634 тис. грн, 2020 – 78 037 тис. грн, 2021 – 572 180 тис. грн. Приріст у 2021 році відносно 2020 року – 494 143 тис. грн (+633,2%), а до 2019 року – 501 546 тис. грн (+710,1%). Спостерігається різке збільшення фінансових доходів, що може бути пов'язано з інвестиційною діяльністю, відсотками по депозитах чи іншими фінансовими інструментами. Загальні доходи у 2019 році становили 66 311 406 тис. грн, у 2020 році – 69 372 794 тис. грн, у 2021 році скоротилися до 64 002 991 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком загальні доходи зменшилися на 5 369 803 тис. грн (–7,7%). Відносно 2019 року падіння становило 2 308 415 тис. грн (–3,5%).

Аналіз витрат досліджуваного ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведемо за допомогою табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури витрат ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» за 2019-2021 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56562119	54675902	63503128	8827226	6941009	16,1	12,3
Адміністративні витрати	2206958	2700633	2567827	-132806	360869	-4,9	16,4
Витрати на збут	59999	50677	63169	12492	3170	24,7	5,3

Інші операційні витрати	741733	58219	47025	-11194	-694708	-19,2	-93,7
Фінансові витрати	387564	525610	525124	-486	137560	-0,1	35,5
Всього витрати	59958373	58011041	66706273	8695232	6747900	15,0	11,3

Як видно з таблиці основна стаття витрат демонструє суттєве зростання, що може бути пов'язано з подорожчанням сировини, енергоресурсів та логістики. Коливання адміністративних витрат свідчать про оптимізацію управлінських витрат у 2021 році після пікового зростання в 2020 р. витрати на збут у 2019 р. – 59 999 тис. грн, 2020 р. – 50 677 тис. грн, 2021 р. – 63 169 тис. грн. У 2021 році вони збільшилися на 12 492 тис. грн (+24,7%) порівняно з 2020 р. та на 3 170 тис. грн (+5,3%) до 2019 р. Це може бути наслідком активізації збутової діяльності та витрат на логістику й маркетинг. Різке зменшення інших операційних витрат свідчить про ефективнішу політику управління непрофільними витратами, можливо, через скорочення збитків від курсових різниць чи резервів. Витратна частина у 2021 р. істотно зросла, що стало головним чинником зниження фінансових результатів підприємства. Найбільший вплив має собівартість продукції, частка якої домінує у структурі витрат (понад 95%). Позитивним моментом є суттєве скорочення інших операційних витрат, однак цього недостатньо для компенсації загального росту витрат. Зростання фінансових витрат порівняно з 2019 р. свідчить про підвищене боргове навантаження. Структура операційних витрат відображена на рисунку 2.2.

У 2021 році матеріальні витрати підприємства досягли 45621975 тис. грн., що на 1621027 тис. грн. перевищує показник 2020 року. Темп приросту становив 3,7%. Порівняно з 2019 роком ці витрати зросли на 600372 тис. грн. Частка матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат у 2021 році склала 68,9%.

Витрати на оплату праці у 2021 році становили 4505589 тис. грн., що на 987854 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Приріст за рік склав 28,1%. У

порівнянні з 2019 роком ці витрати зросли на 1380812 тис. грн. Їхня частка у структурі операційних витрат у 2021 році становила 6,8%.

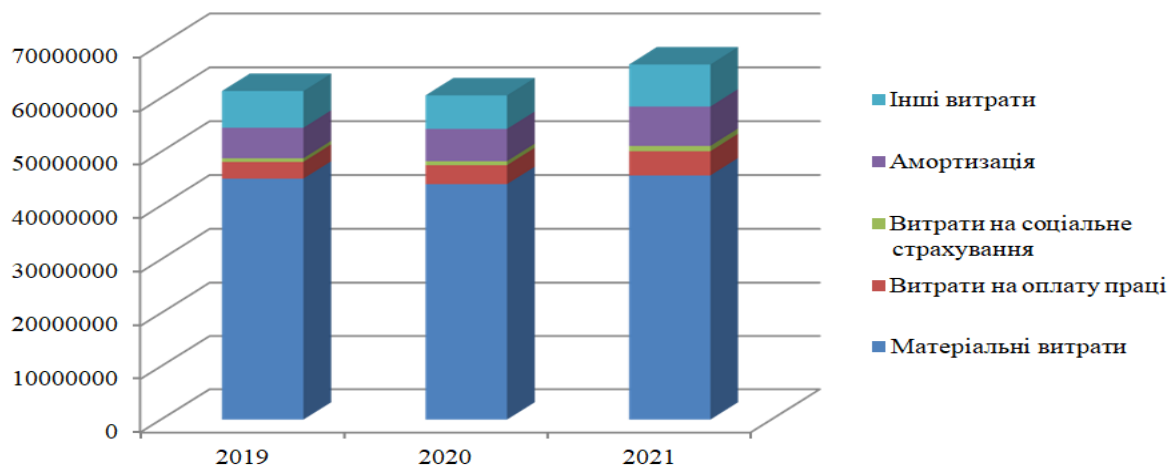


Рис.2.2. Структура операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У 2021 році витрати на соціальне страхування становили 971834 тис. грн., що на 216486 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Темп приросту за рік склав 28,7%. Порівняно з 2019 роком ці витрати зросли на 307716 тис. грн. Їх частка у структурі операційних витрат підприємства у 2021 році дорівнювала 1,5%.

Амортизаційні витрати у 2021 році становили 7326812 тис. грн., що на 1332745 тис. грн. перевищує показник 2020 року. Приріст за рік склав 22,2%. Порівняно з 2019 роком амортизаційні витрати зросли на 1651494 тис. грн. Їхня питома вага в загальній сумі операційних витрат у 2021 році склала 11,1%.

2.3. Оцінка та аналіз ефективності антисипативного управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» завдання з антисипативного планування та управління виконує планово-економічний відділ, у складі якого працюють менеджери з антикризового управління.

Менеджер з антисипативного управління (управління на випередження, проактивного управління) виконує функції, спрямовані на

прогнозування можливих ризиків, змін і кризових ситуацій, а також на своєчасну розробку заходів для їх запобігання. Основні функції такого менеджера можна узагальнити так:

1. Аналітична функція – систематичний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення слабких сигналів змін, потенційних загроз і нових можливостей.

2. Прогнозна функція – побудова сценаріїв розвитку подій, визначення ймовірних ризиків і кризових ситуацій, розробка прогнозів їх впливу на діяльність компанії.

3. Планувальна функція – формування стратегічних і тактичних планів дій, які враховують можливі негативні сценарії, розробка превентивних заходів для зменшення наслідків ризиків.

4. Організаційна функція – створення та координація системи управління ризиками, залучення відповідальних підрозділів і спеціалістів до реалізації заходів з попередження криз.

5. Мотиваційна функція – формування у персоналу розуміння важливості проактивних дій, стимулювання до ініціативності й відповідальності у виявленні та запобіганні ризикам.

6. Комунікативна функція – забезпечення обміну інформацією між керівництвом і підрозділами, підтримка зворотного зв'язку, інформування про потенційні ризики та заходи реагування.

7. Контрольна функція – відстеження результатів превентивних заходів, оцінка їхньої ефективності та своєчасне внесення коригувань у план дій.

8. Інноваційна функція – пошук і впровадження нових методів прогнозування, сучасних інструментів управління ризиками, використання цифрових технологій для аналітики та моделювання.

Антисипативна стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на завчасне виявлення можливих загроз і ризиків, що можуть

негативно вплинути на діяльність підприємства, та розробку превентивних заходів для їх нейтралізації. Її сутність полягає в тому, щоб не лише реагувати на проблеми, коли вони вже виникли, а передбачати їх та підготовлювати альтернативні сценарії дій.

Основні елементи антисипативної стратегії підприємства:

а) моніторинг зовнішнього середовища – постійне відстеження економічних, політичних, ринкових та соціальних факторів, які можуть вплинути на виробничу та фінансову стабільність компанії.

б) аналіз ризиків і прогнозування – моделювання можливих кризових ситуацій, таких як коливання світових цін на сталь, зростання конкуренції, зміни у податковій та митній політиці, воєнні чи екологічні загрози.

в) фінансова стійкість – формування резервів і диверсифікація джерел доходів для зменшення залежності від одного сегмента ринку.

г) операційна гнучкість – оптимізація виробничих процесів, модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиту та вартості ресурсів.

д) кадрове забезпечення – підготовка менеджерів з антикризового управління та підвищення компетентності персоналу у сфері ризик-менеджменту.

е) стратегічні альянси та партнерства – налагодження співпраці з постачальниками, клієнтами та інвесторами з метою зменшення комерційних ризиків.

є) інноваційний розвиток – інвестування у нові продукти та технології, що підвищують конкурентоспроможність на світовому ринку.

Таким чином, антисипативна стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на випереджальному управлінні, що дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив кризових явищ, підвищити стійкість бізнесу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Щоб систематизувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», доцільно використати метод PEST-аналізу. Він виступає інструментом довгострокового стратегічного планування та розробляється на період від трьох до п'яти років [6]. Підсумкові результати проведеного PEST-аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Компоненти	Фактори, що впливають на підприємство	
	Позитивні	Негативні
Демографічні	- - -	1. Зниження народжуваності 2. Старіння населення 3. Міграція населення
Соціальні	1. Працьовитість населення України 2. Позитивне ставлення населення до вітчизняних товарів	- - -
Технологічні	Прискорення науково-технічного прогресу Посилення уваги до впровадження незначних сконалень, уже існуючих товарів Жорсткість державного контролю за доброякісністю і безпечністю товарів	Високі ціни на засоби виробництва та установку новітнього обладнання
Економічні	1. Зростання промислового виробництва в середньому на 12%	Кризовий стан економіки Дуже низький рівень платоспроможності підприємств-покупців «Відтік мозків» Високий рівень інфляції та безробіття Зростання цін на енергоносії
Політичні і правові	- - -	Не всі прийняті закони набули сили і виконуються Відсутній чіткий механізм покарання за несвоєчасні розрахунки за товари і послуги, а своєчасну виплату заробітної плати Нестабільна політична ситуація і протиборство політичних сил

Демографічні фактори.

Негативні впливи:

- Зниження народжуваності призводить до скорочення трудових ресурсів у майбутньому, що може ускладнити забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою.
- Старіння населення формує дефіцит молодих спеціалістів та підвищує соціальне навантаження на підприємство у вигляді витрат на медичне та соціальне забезпечення працівників.
- Міграція населення, особливо трудова еміграція за кордон, зменшує кількість потенційних працівників, погіршуючи кадрову стабільність.

Таким чином, демографічні фактори створюють переважно несприятливе середовище, яке може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів та додаткових витрат на персонал.

Соціальні фактори.

Позитивні впливи:

- Працьовитість населення України формує сприятливий трудовий клімат та високий рівень залученості персоналу.
- Позитивне ставлення населення до вітчизняних товарів дозволяє компанії підвищувати свою репутацію на внутрішньому ринку та отримувати підтримку серед українських споживачів.

Соціальні чинники загалом створюють позитивне середовище для діяльності підприємства, зміцнюючи його імідж і підвищуючи мотивацію працівників.

Технологічні фактори.

Позитивні впливи:

- Прискорення науково-технічного прогресу відкриває можливості для модернізації виробництва, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.
- Посилення уваги до впровадження удосконалень існуючих технологій і продукції сприяє підвищенню якості виробів та розширенню ринків збуту.

- Жорсткість державного контролю за якістю та безпечністю продукції стимулює підприємство дотримуватися високих стандартів, що зміцнює його позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Негативні впливи:

- Високі ціни на засоби виробництва та впровадження новітнього обладнання значно збільшують капітальні витрати та уповільнюють темпи технологічної модернізації.

Технологічне середовище має амбівалентний вплив: з одного боку, воно створює широкі можливості для розвитку, а з іншого — вимагає значних інвестицій.

Економічні фактори

Позитивні впливи:

- Зростання промислового виробництва на 12% сприяє збільшенню попиту на металопродукцію, розширенню ринків збуту та загальному розвитку підприємства.

Негативні впливи:

- Кризовий стан економіки знижує ділову активність і ускладнює формування стабільного попиту.
- Низька платоспроможність підприємств-покупців створює ризики неплатежів і збільшує дебіторську заборгованість.
- «Відтік мозків» зменшує кількість висококваліфікованих фахівців.
- Високий рівень інфляції та безробіття дестабілізує фінансову систему та підвищує соціальну напругу.
- Зростання цін на енергоносії значно збільшує виробничі витрати підприємства, знижуючи його конкурентоспроможність.

Загалом економічне середовище для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується високим рівнем ризиків і фінансових викликів.

Політичні та правові фактори

Негативні впливи:

- Не всі прийняті закони набули сили або виконуються належним чином, що створює правову невизначеність.
- Відсутність ефективного механізму покарання за несвоєчасні розрахунки чи затримки виплати заробітної плати формує середовище недобросовісної конкуренції.
- Нестабільна політична ситуація та протиборство політичних сил збільшують ризики для бізнесу, ускладнюють довгострокове планування та стримують інвестиції.

Загалом економічне середовище в умовах війни для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується високим рівнем ризиків і фінансових викликів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИСИПАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Підходи до удосконалення управління антисипативною стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Війна в Україні справила потужний і багатоплановий вплив на гірничо-металургійний комплекс повного циклу, який є однією з ключових галузей промисловості країни. Основні наслідки можна згрупувати таким чином [16;42]:

1. Виробничий аспект. Значна частина металургійних підприємств зазнала прямих руйнувань внаслідок бойових дій (зокрема, зупинка або знищення Маріупольських комбінатів «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча). Порушення технологічних процесів через дефіцит сировини, електроенергії та перебої в логістиці. Зменшення обсягів виробництва сталі, чавуну та готового прокату через нестабільну роботу підприємств.

2. Логістика та експорт. Блокада морських портів, через які відвантажувалася основна частка металопродукції, різко скоротила експортні можливості. Збільшення транспортних витрат у зв'язку з переорієнтацією на залізничні та автомобільні перевезення через західні кордони. Втрата традиційних ринків збуту та необхідність виходу на нові, менш освоєні ринки.

3. Економічні наслідки. Значне скорочення валютної виручки від експорту металопродукції, що негативно позначилося на економіці країни. Зростання собівартості виробництва через підвищення цін на енергоносії та складнощі з постачанням сировини. Зменшення інвестиційної активності та замороження більшості проєктів модернізації.

4. Соціальні наслідки. Масове скорочення робочих місць у галузі, вимушені відпустки та релокація працівників. Погіршення соціальної інфраструктури в регіонах, де металургія була містоутворюючою галуззю.

5. Стратегічні зміни. Галузь змушена адаптуватися до нових умов — шукати альтернативні логістичні маршрути, орієнтуватися на європейські ринки. Зростає значення енергоефективності, впровадження інновацій та «зеленої» металургії як конкурентної переваги. Виникає необхідність у державній підтримці та залученні міжнародної допомоги для відновлення й модернізації.

Таким чином, війна спричинила кризу в гірничо-металургійному комплексі повного циклу України, але водночас стимулювала пошук нових стратегій розвитку, переорієнтацію на інші ринки та підвищення стійкості галузі до зовнішніх викликів.

Що ж стосується ризиків пов'язаних з війною, які вплинули на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна виділити [3;9;37]:

1. Різке зниження виробництва та потужностей. У 2022 році підприємство працювало лише на 20–25 % своїх виробничих потужностей через часті знеструмлення, логістичні складнощі та слабкий попит у Європі. У 2023 році завантаження виробничих потужностей склало 25–30 % для металургії та 40 % для гірничого підрозділу. У 2024 році вдалося частково відновити обсяги, збільшивши випуск сирової сталі на 70 % — до 1,65 млн тонн, але це все ще значно менше докризового рівня (4,9 млн тонн).

2. Енергетичні виклики. Часті атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до багатьох перерв у роботі. У 2022 році кілька разів доводилось екстрено зупиняти ливарне обладнання через різке обмеження подачі електроенергії. В умовах енергетичної нестабільності було заплановано працювати лише з однією доменною піччю на початку 2025 року. Енергія стала суттєво дорожчою, що підвищило собівартість продукції та знизило конкурентоспроможність.

3. Логістичні обмеження. Блокада портів, закриття шляхів та необхідність перепланувати логістику «з нуля» — все це значною мірою ускладнило доставку сировини і готової продукції.

4. Соціальні наслідки та кадровий дефіцит. У результаті мобілізації значна частина чоловічого персоналу була призвана. З 26 тис. працівників — понад 3 тис. Мобілізовані. У зв'язку з цим компанія активно залучає жінок до традиційно чоловічих професій — багато з них пройшли перепідготовку й успішно працюють, наприклад, операторами верстатів, крановими механіками тощо.

5. Екологічні зусилля. Незважаючи на зниження обсягів виробництва, компанія зменшила викиди забруднюючих речовин на 70 % у період 2021–2023 рр. Було виведено з експлуатації застаріле обладнання (кокові батареї, аглофабрики, доменні печі) і впроваджено сучасні системи газоочистки та екологічного моніторингу.

6. Соціальна відповідальність та допомога. Компанія активно підтримує громаду та православні ініціативи: з початку війни було надано понад 650 млн грн гуманітарної допомоги, включаючи 269 млн грн у 2023 році. У 2024 році внесків було ще більше — загалом понад 710 млн грн, більша частина — на благодійність та допомогу ветеранам. Компанія також взяла участь у реалізації важливих інфраструктурних проєктів, таких як будівництво тимчасових водопроводів, ремонт доріг та шкіл, передача шлаку для укріплення доріг, доставки амбулаторій тощо.

7. Фінансова підтримка та інвестиції. Група ArcelorMittal надала підприємству понад 1 млрд USD допомоги: 0,3 млрд USD — на капітальні інвестиції. У 2024 році планується збільшення інвестицій на 20 %, до приблизно 155 млн USD. Однією з ключових інвестиційних ініціатив стало будівництво хвостосховища «Третя Картка» — проєкту важливого для безпечного зберігання виробничих відходів.

На основі проведеної оцінки моніторингу діяльності компанії в умовах кризи можна дійти висновку, що традиційні підходи виявляються неефективними за нинішніх обставин. Динамічний розвиток ринкової економіки зумовлює те, що аналіз минулих звітних періодів не відображає

реальної ситуації та фактичних результатів діяльності підприємства в поточний момент, що має особливе значення під час кризи. Формування стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» являє собою послідовність взаємопов'язаних процесів та етапів, спрямованих на подолання кризових явищ і забезпечення стабільного розвитку підприємства в майбутньому (рис.2.1).

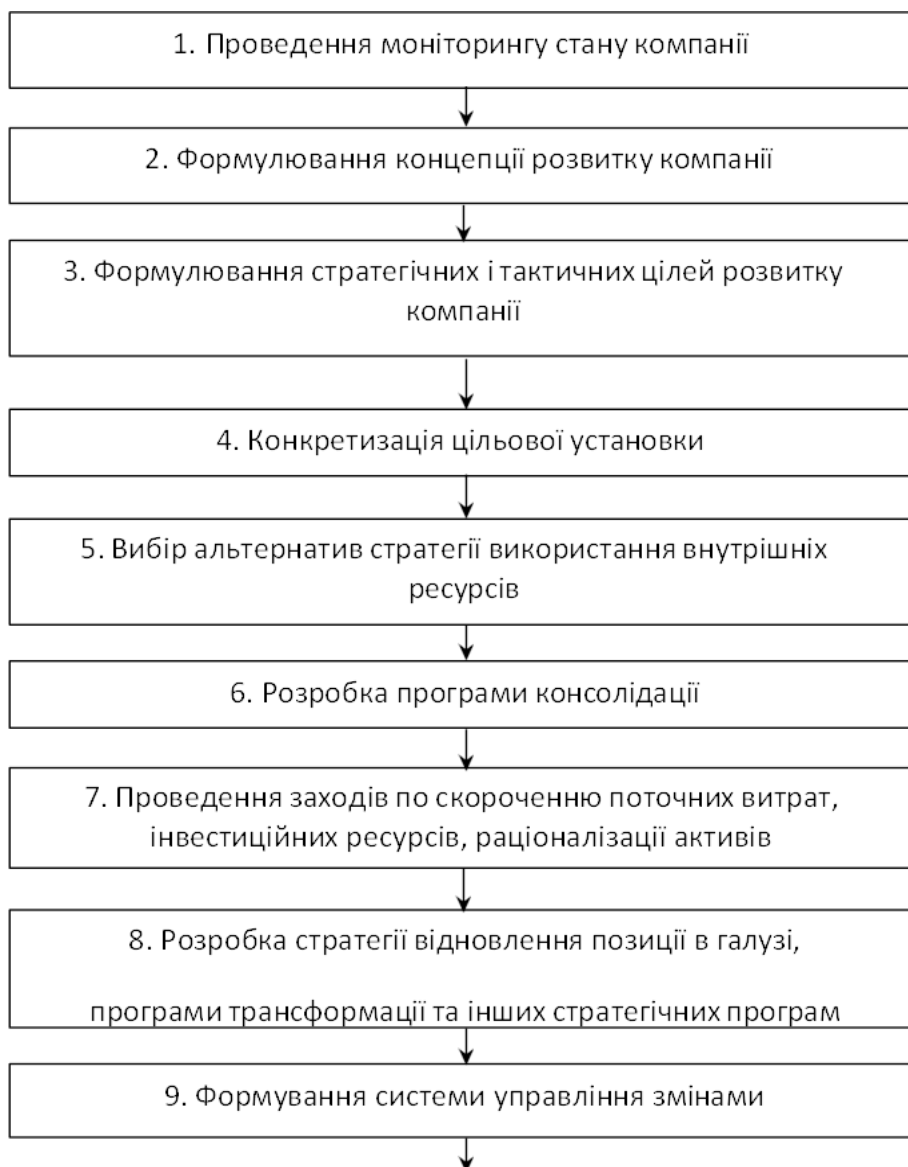


Рисунок 3.2. Формування стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах кризи

Процес формування стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна охарактеризувати як багаторівневу систему послідовних етапів:

1. Моніторинг поточного стану та прогнозування. На початковому етапі здійснюється комплексний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства шляхом аналізу форм фінансової звітності із застосуванням традиційних методів і прийомів фінансового аналізу. Отримані результати слугують основою для складання фінансових прогнозів.
2. Формування концепції розвитку. Наступним кроком є визначення концептуальних засад розвитку компанії, що передбачає аналіз ринку, дослідження споживчих уподобань, виявлення конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства.
3. Постановка стратегічних і тактичних цілей. На основі сформованої концепції визначаються стратегічні та тактичні цілі розвитку, орієнтовані на досягнення стабільного зростання, зокрема на забезпечення поступового збільшення прибутку.
4. Конкретизація цільових установок. Цей етап передбачає визначення бажаного стану системи управління, необхідного для досягнення поставлених завдань. Стратегічна мета ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має універсальний характер і полягає у забезпеченні прибутковості з позицій сталого довгострокового розвитку. Її реалізація здійснюється на основі результатів моніторингу, який дає змогу ідентифікувати проблемні ділянки управлінської системи та потенційні ризики. На цій основі формуються конкретні стратегічні завдання та відповідні рішення, що передбачають перерозподіл ресурсів, проведення реструктуризації, ліквідацію неефективних і створення нових організаційно-управлінських структур.

3.2. Перспективи та потенціал впровадження зазначених стратегій на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Завдання вибору оптимальних управлінських рішень в системі антисипативного менеджменту полягає у визначенні найбільш доцільних альтернатив з урахуванням своєчасного реагування на сигнали змін у зовнішньому середовищі підприємства. При цьому ключовим критерієм стає максимізація корисності таких рішень за наявних фінансових обмежень. Особливої значущості ця проблема набуває в умовах реалізації підприємством програм розвитку, що передбачають значні інвестиційні витрати. Відтак, оптимізація процесів підготовки та ухвалення управлінських рішень в антисипативному управлінні розвитком виступає актуальним науково-практичним завданням, спрямованим на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

У процесі впровадження антисипативного управління ризиками першочерговим завданням є ґрунтовне вивчення специфіки виробничого процесу, що виступає базою для подальшого формування та реалізації технологій і методів випереджального менеджменту. Для формування обґрунтованих висновків щодо характерних особливостей організації діяльності підприємства, підбору найбільш релевантних інструментів антисипативного управління та визначення оптимальної послідовності етапів практичного впровадження випереджальних методів доцільно дотримуватися таких кроків. Насамперед здійснюється аудит потенційних і наявних ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Далі відбувається вибір інструментарію управління та методів протидії ризикам, що ґрунтується на результатах попередньої їх оцінки. Наступним кроком є безпосередня розробка концепції антисипативного менеджменту, визначення методів її реалізації, інтеграція сформованої стратегії у практичну діяльність підприємства, а також пошук шляхів оптимізації управлінських процесів з урахуванням високого рівня автоматизації

виробництва та зростаючого використання цифрових технологій. Важливим етапом є підготовка персоналу до впровадження практики антисипативного управління ризиками, що передбачає розвиток компетенцій у сфері випереджального діагностування стану зовнішнього та внутрішнього середовища, планування й прогнозування, застосування економіко-математичних моделей, а також формування навичок раннього реагування на кризові загрози. Завершальним етапом є коригування концепції антисипативного менеджменту та оновлення методів його реалізації відповідно до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також з урахуванням досягнутих результатів та ефективності прийнятих управлінських рішень.

Щодо перспективи та потенціалу впровадження антисипативних стратегій на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто виділити [13;24;33]:

1) Стратегічна релевантність. Антисипативні (випереджальні) стратегії для інтегрованого підприємства повного циклу є структурно релевантними з огляду на:

- Високу турбулентність зовнішнього середовища (цінові шоки на сировину та енергоносії, логістичні розриви, регуляторні зміни, воєнні ризики).
- Довгі виробничі цикли та капіталомісткість металургії, де раннє виявлення слабких сигналів і сценарне планування знижують вартість помилок.
- Технологічний тренд на цифровізацію та управління на основі даних, що відкриває можливості предиктивного управління попитом, виробництвом і техобслуговуванням.

2) Початкові передумови та сильні сторони.

- Інтегрований ланцюг створення вартості (від руди до готової продукції) — широка база для збору даних і балансування «гірничя—кокс—чавун—сталь—прокат».

- Науково-технічна та інженерна школа підприємства — база для швидкого нарощування компетенцій у аналітиці, сценарному аналізі, предиктивному ТО.
- Наявність портфеля модернізаційних ініціатив (економія енергії, підвищення екологічних стандартів) — природний майданчик для антисипативного бюджетування ризиків і ефектів.

3) Портфель антисипативних стратегій (що саме впроваджувати).

1. Центр раннього попередження (EWS). Горизонт-сканінг ринків, моніторинг слабких сигналів (ціни, тарифи, логістика, ESG-вимоги), тригерні карти та сценарії дій.
2. Гнучке виробниче планування (APS) та сценарне балансування потужностей. Швидке переведення теплових/прокатних вузлів між продуктовими міксами, управління вузькими місцями «від попиту назад».
3. Предиктивне техобслуговування (PdM) критичного обладнання. Алгоритми вібро/акустичної діагностики та процесні «здоров'я-індекси» для домен, конвертерів, МБЛЗ, прокатних клітей.
4. Антисипативне управління постачанням та збутом. Мультимодальна логістика, альтернативні маршрути, страхові запаси «розумного» рівня, диверсифікація ринків збуту.
5. Енергоменеджмент і карбонові стратегії. Прогнозування цін/балансу енергоресурсів, підготовка до посилення вуглецевого регулювання (інвентаризація викидів, маржинальний аналіз заходів).
6. Фінансова антисипація. Стрес-тести ліквідності, портфель ризик-хеджів (де це доцільно), ранні тригери корекції капексу/опексу.
7. Кадрова стійкість і безпека. Резерви критичних компетенцій, програми рескілінгу під нові технології, протоколи безперервності операцій.

4) Очікуваний ефект (потенціал). Типовий потенціал для галузі у разі повномасштабного впровадження:

- Скорочення незапланованих простоїв на 15–30% завдяки PdM та управлінню вузькими місцями.
- Покращення точності прогнозу попиту/завантаження на 10–25 п.п., що зменшує переробки та «холості» плавки.
- Оптимізація енерговитрат на 3–8% через EEMS та аналітику технологічних режимів.
- Зниження логістичних витрат і часу циклу через сценарне планування ланцюга постачань.
- Зменшення волатильності EBITDA завдяки сценарному бюджетуванню й раннім тригерам корекції виробничої програми. Фактичні значення залежать від стартового рівня цифрової зрілості та якості даних.

5) Ключові вимоги до реалізації. Дані та IT-архітектура: єдине «джерело істини» (ERP/MES/LIMS/SCADA/IoT), дата-лейк, каталог даних, стандарти якості даних, шини інтеграції.

- Організаційна модель: кросфункціональний Антисипативний офіс (планування, виробництво, ремонти, збут, логістика, фінанси, ризики), RACI-матриці рішень.
- Методологія: регламенти EWS, карта тригерів і пороги ескалації, бібліотека сценаріїв і контрзаходів, цикли «сигнал → гіпотеза → пілот → масштабування».
- Інвестиції: збалансований портфель «швидких перемог» (аналітика/алгоритми на наявних даних) і капіталомістких проєктів (модернізація, датчики).
- Управління змінами: навчання, внутрішнє консультування, KPI-прив'язка до рішень на базі даних, комунікації «value case».
- Комплаєнс, безпека та ESG: кіберзахист виробничих систем, екологічні стандарти, промбезпека, прозора аналітика викидів.

6) Поетапний підхід (дорожня карта).

- Діагностика і цільова архітектура: аудит даних/інтеграцій, пріоритезація вузьких місць, проєктна модель управління.
- Пілоти з високим ROI: PdM на 2–3 критичних агрегатах; EWS для ринкових/логістичних сигналів; APS-планування на одному переділі.
- Масштабування: розгортання моделей у всі ключові цехи, інтеграція з бюджетуванням і S&OP, стандартизація процесів.
- Операційне закріплення: центр компетенцій, регулярний перегляд сценаріїв, вбудовані KPI у систему мотивації.

7) Ризики та обмеження.

- Якість і повнота даних, «тіньові» процеси, різноманітність обладнання.
- Культурний опір рішенню «машини/даних» проти експертної інтуїції.
- Капітальні обмеження та воєнні ризики (доступність поставок, логістика).
- Кіберризики для ОТ/ІТ-конвергенції.
- Регуляторна невизначеність (екологічні норми, торговельні обмеження). Мітингувати через поетапність, резерви часу/бюджету, кібер- і BSM-протоколи, контрактні SLA з постачальниками технологій.

8) Ключові показники успіху (KPI).

- Операції: частка незапланованих простоїв; OEE; yield; час переналагоджень; точність APS.
- Надійність: частота відмов MTBF, час відновлення MTTR, частка PdM-втручань.
- Ланцюг поставок: сервіс-рівень, час циклу, оборотність запасів, логістична вартість/т.
- Фінанси: маржинальний прибуток/т, волатильність EBITDA, точність прогнозу маржі.
- Енергетика та екологія: енергоінтенсивність/т, питомі викиди, виконання екостандартів.
- Люди та безпека: LTIFR, плинність кадрів у критичних ролях, частка рішень на базі даних у S&OP.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має високий потенціал для впровадження антисипативних стратегій завдяки інтегрованому виробничому циклу, інженерним компетенціям і наявності модернізаційних ініціатив. Поєднання EWS, сценарного планування, предиктивного ТО, гнучкого APS і енерго- та фінансової антисипації створює синергію, що підвищує стійкість, знижує витрати і скорочує волатильність результатів у кризових умовах. Ключем до результату є дані, дисципліна процесів і поетапне масштабування з чіткими KPI та управлінням змінами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади та практичні інструменти антисипативного (випереджального) управління підприємством в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. На матеріалах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доведено, що перехід від реактивної до випереджальної парадигми менеджменту є критичним чинником збереження стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відновлювального зростання в умовах кризових шоків, включно з воєнними ризиками.

Сформовано цілісний концепт антисипативного процесно-структурованого управління, який спирається на принципи превентивності, систематичності, функціональності, комплексності, відкритості, адаптивності, всеосяжності, адекватності та пріоритетності. Показано, що ця система має циклічний характер і передбачає безперервний моніторинг слабких сигналів, сценарне моделювання траєкторій змін, ранжування можливостей/загроз та трансформацію результатів аналізу у формалізовані управлінські рішення.

На методичному рівні обґрунтовано використання статистичних методів, прогностичної оцінки, оптимізації рішень та сценарного аналізу як бази для інструментів антисипативного менеджменту. Розроблений комплекс моделей — оцінювання втрат від кризи, аналізу потенціалу розвитку, оптимізації рішень за фінансовими обмеженнями, прогнозування величини компенсацій за реалізованими сигналами та моделі контролю витрат/часу обробки сигналів — забезпечує зв'язок між діагностикою середовища, вибором управлінських дій та контролем результатів. Це дозволяє узгодити короткострокову реакцію з довгостроковими стратегічними намірами.

Емпірична частина засвідчила здатність підприємства підтримувати виробничий контур у кризових умовах, але водночас виявила «вузькі місця»

у фінансово-економічній динаміці за 2019–2021 рр.: коливання обсягів виробництва і реалізації, зростання собівартості, перерозподіл структури активів на користь незавершеного будівництва та дебіторської заборгованості, зниження частки грошових коштів. Такі зрушення підвищують чутливість до логістичних, цінових і попитових шоків, що посилює актуальність випереджального планування ліквідності, запасів та капітальних програм.

PEST-аналіз та оцінка впливу війни підтвердили багатофакторність ризиків: політико-правова нестабільність, воєнні загрози, демографічні тренди (старіння, міграція), інфляційно-курскові та енергетичні шоки, технологічні виклики й одночасно можливості екомодернізації. Для ГМК повного циклу ці чинники матеріалізуються через розриви ланцюгів постачання, дорожчання енергоносіїв, обмеження логістики збуту та підвищені вимоги до екологічних стандартів. У цих умовах антисипативна стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має фокусуватися на диверсифікації сировинно-логістичних маршрутів, поетапній екомодернізації, цифровізації моніторингу ризиків і формуванні гнучкого портфеля антикризових заходів.

Організаційно обґрунтовано закріплення функцій антисипативного планування за планово-економічним блоком із виділенням ролі менеджерів з антикризового/антисипативного управління. Описано функціонал таких менеджерів: безперервний моніторинг сигналів, побудова сценаріїв, формування та відбір альтернатив рішень з урахуванням бюджетних обмежень, оцінка ефектів і ризик-контроль, комунікація та координація між підрозділами. Запропонована блок-схема формування стратегії забезпечує прозору логіку переходу від діагностики до реалізації та контролю.

Практичні результати впровадження запропонованих підходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягають у:

- скороченні часу реакції на критичні сигнали та підвищенні якості рішень завдяки формалізації процедур;
- оптимізації використання бюджету реагування через модельний добір дій за критерієм «корисність/вартість»;
- підвищенні фінансової стійкості за рахунок випереджального управління ліквідністю, дебіторською заборгованістю та капітальними інвестиціями;
- узгодженні інвестиційної екомодернізації з ризик-профілем ринку та операційними обмеженнями.

Робота має і прикладні обмеження: частина вхідних даних формується в умовах неповної інформації, а низка зовнішніх параметрів (воєнні події, регуляторні рішення, глобальні ціни на сталь та енергоносії) має високий ступінь невизначеності. Це потребує регулярного оновлення параметрів моделей, адаптивних сценаріїв і вбудованих «стрес-тестів».

Загалом, проведене дослідження підтверджує, що антисипативне управління здатне стати «ядром» системи стратегічного менеджменту підприємства в умовах нестабільності. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» воно створює інституційну основу для швидкого виявлення загроз і капіталізації можливостей, підвищує якість стратегічних виборів та забезпечує більш плавну траєкторію адаптації і відновлення.

Рекомендації

1. Інституалізувати центр антисипативного управління в межах планово-економічного блоку з мандатом на міжфункціональну координацію.
2. Розгорнути єдину цифрову платформу моніторингу слабких сигналів (ринок, енергетика, логістика, ризики безпеки) з автоматизованими тригерами для управлінських дій.
3. Регулярно проводити сценарне планування (базовий/стрес/оптимістичний) і пов'язувати його з бюджетним циклом та інвестиційним портфелем.

4. Упровадити модельне ранжування антикризових заходів за критеріями «ефект/вартість/час реалізації/ризик».
5. Посилити політику управління оборотним капіталом (ліміти ДЗ, хеджування енергоризиків, адаптивні політики запасів).
6. Прискорити екомодернізацію як елемент зниження регуляторних ризиків і витрат, інтегруючи її у антисипативні сценарії.
7. Розвивати компетенції персоналу в аналітиці даних, прогнозуванні, ризик-менеджменті та кризових комунікаціях.

Запропонована методологія та інструментарій мають практичну значущість для промислових підприємств повного циклу та можуть бути масштабовані на інші компанії ГМК. Вони забезпечують керованість у середовищі підвищеної невизначеності та формують основу для стійкого довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Суїтність та роль антисипативного управління на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2010. №3(28). с.112-121
2. Арєф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf
3. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>
4. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikходу-izfinansovoji-krizi>
5. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. [2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2007. 124 с.
6. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2021. 176 с.
7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198-202.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2018. 504 с.
9. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. К.: НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.
10. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 35-40.

11. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
12. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2019. № 8. С. 51-53.
13. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
14. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
15. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
16. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283.
17. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
18. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С.147-157.
19. Камінська, Б. Аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: науковий журнал*, 2018. №4(16), с. 82-87.
20. Камінська, Б. Оптимізація рішень в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства. *Держава та регіони: науково-*

- виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №3(102), с. 85-89.
21. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2016. 324 с.
 22. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1(52). 2020, С.153-159.
 23. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf
 24. О.Є. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесноструктурований підхід. Економіка: реалії часу. 2015. №2(3). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No2/71-77.pdf>
 25. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
 26. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 308-312.
 27. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>
 28. Лучик С.Д. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
 29. Мазнев Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
 30. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно- правовому механізмі банкрутства. Економічний аналіз. 2019. Т. 11(1). С. 175-182.
 31. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.

32. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
33. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.
34. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf
35. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
36. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
37. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Випуск 6 (2). С.52-55
38. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2022. № 6. С. 47- 53.
39. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 778. С.206-211.
40. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed>
41. Ставерська Т. О., Жиликова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12%281%29_5
42. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 1 (2). – С. 122-126.

43. Тульчинська С.О., Шашин О.Ю. Впровадження антисипативних методів в управління ризиками на виробничих підприємствах. 2024. Агросвіт № 24. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/A+24-2024_St9.pdf
44. Урсакій Ю.А. Ефективне управління інноваціями як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. № 2, 70. С. 197-217.
45. Урсакій Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.
46. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167-175.
47. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff, McDormell, J. Edward. NY: Implanting Prentice Hall. 1990.
48. Blanc I.A. Menegement of financial stabilization of the company. Encyclopedia of financial manager №4, Kiev: Nika-Centrum, Elga. 2003, p.63-67.
49. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., UrsakiiY., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.– Special Issue XXXIX. P. 13–17.
50. Bondar-Pidgurska O. V. Innovative activity of the industry in the conditions of global crisis. Technological audit and reserves of production. – Kharkiv. 2013. № 2/2 (10), p.18-22.
51. Mahovka V. M. Methodology of formation of system of crisis management by the enterprise, All-Ukrainian scientific and practical magazine Innovative economy, 2013. No. 1 (39), p. 102-105.