

Н. В. Измайлова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9684-0279>
І. П. Васильчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-2738>
О. В. Смирна,
к. е. н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9463-0991>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.62

ПОТЕНЦІАЛ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

N. Izmaylova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology
I. Vasylchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology
O. Smyrna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology

THE POTENTIAL OF A MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISE IN THE POST-WAR
TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY: STRATEGIC PRIORITIES
AND FINANCIAL-MANAGERIAL DECISIONS

У статті досліджено фінансовий стан та ділову активність гірничо-металургійного підприємства в умовах економічної нестабільності та повоєнної трансформації України. Визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також його потенціал стати драйвером економічного відновлення регіону та країни загалом. Обґрунтовано стратегічну важливість гірничо-металургійного комплексу для забезпечення економічної безпеки, збереження промислового потенціалу та створення нових можливостей для розвитку внутрішнього ринку і зовнішньої торгівлі. Запропоновано стратегічні підходи до управління та удосконалення поточної діяльності підприємства з урахуванням викликів воєнного часу та післякризового періоду.

The article examines the financial condition and business activity of a mining and metallurgical enterprise as one of the key industrial centers essential for Ukraine's post-war economic recovery. The study emphasizes the strategic importance of the mining and metallurgical sector in ensuring national economic security, restoring industrial capacity, and strengthening the country's global competitiveness. The analysis highlights the current challenges faced by the enterprise, including significant production losses, disrupted supply chains, limited access to international markets, and increased operational risks due to the full-scale military aggression against Ukraine.

Special attention is paid to identifying the strengths and weaknesses of the enterprise, assessing its resilience, adaptability, and capacity to contribute to the country's economic revitalization. The paper substantiates the potential of the mining and metallurgical complex to act as a catalyst for regional development, investment attraction, and employment generation in the context of economic transformation. The authors argue that without the recovery and modernization of industrial giants such as the mining and metallurgical sector, sustainable economic growth in Ukraine will be unattainable.

The research proposes strategic management approaches and practical financial and managerial solutions aimed at improving the efficiency of the enterprise's operations. These approaches include enhancing production flexibility, diversifying markets, optimizing resource use, and strengthening financial resilience. The article is based on the analysis of open-source financial statements, industry reports, expert assessments, and publications from leading analytical centers focusing on Ukraine's industrial development and post-war recovery.

The findings confirm that the mining and metallurgical industry remains a cornerstone of Ukraine's economy, and its successful recovery will have far-reaching implications for the country's economic stability, social development, and integration into European and global economic systems. The study offers recommendations for reinforcing the role of industrial enterprises in Ukraine's long-term reconstruction strategy.

Ключові слова: гірничо-металургійний комплекс, фінансова стійкість, ділова активність, економічна безпека, стратегічне управління, економічне відновлення.

Key words: mining and metallurgical sector, financial resilience, business activity, economic security, strategic management, economic recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими тривалими воєнними діями, масштабною руйнацією виробничої та логістичної інфраструктури, структурною перебудовою внутрішнього ринку та різким звуженням експортних можливостей. За таких умов першочергового значення набувають питання забезпечення економічної стійкості держави, її фінансової та енергетичної безпеки, відновлення промислового потенціалу й прискорення економічного зростання.

У цьому контексті гірничо-металургійний комплекс (ГМК) посідає стратегічно важливе місце у структурі національної економіки як один із ключових драйверів відновлення й розвитку. ГМК забезпечує валютні надходження, сприяє збереженню зайнятості, формує експортний потенціал країни та виступає базою для інтеграції України у світові виробничі ланцюги. Водночас гірничо-металургійні підприємства, з огляду на специфіку діяльності та високий рівень ресурсної залежності, є особливо вразливими до зовнішніх шоків, що посилює необхідність удосконалення механізмів управління їхньою фінансово-господарською діяльністю.

Одним із критичних елементів забезпечення ефективності функціонування підприємств ГМК в умовах економічної нестабільності є стратегічне управління та управління поточною діяльністю, спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів, зокрема оборотних активів. Саме оборотні активи безпосередньо вплива-

ють на рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, а також визначають його здатність адаптуватися до нестабільного економічного середовища. Від ефективності управління цими активами залежить збереження конкурентних позицій, здатність до інвестиційного розвитку та внесок підприємства у відновлення економіки країни.

Таким чином, необхідність проведення комплексної оцінки фінансового стану, ділової активності та ідентифікації сильних і слабких сторін гірничо-металургійних підприємств, з подальшою розробкою науково обґрунтованих управлінських рішень, є актуальним завданням як у теоретичному, так і в прикладному вимірах. Його вирішення сприятиме підвищенню ефективності промислових підприємств, зміцненню економічної безпеки держави та забезпеченню стійкого повоєнного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі все більшої уваги набувають питання відновлення національної економіки, зміцнення економічної безпеки та ролі стратегічних галузей у повоєнній трансформації країни. Значну увагу дослідників привертає гірничо-металургійний комплекс (ГМК) як один із ключових секторів економіки України, здатний забезпечити прискорення економічного зростання, формування експортного потенціалу та підвищення фінансової стійкості держави.

Питання відновлення промислового потенціалу, забезпечення стабільності функціонування ГМК та його ролі у повоєнній відбудові розглядаються у численних аналітичних публікаціях українських та міжнародних експерт-

них центрів. Особливу увагу в наукових та аналітичних працях приділяється необхідності адаптації моделей фінансового управління та стратегічного планування до нових умов — з урахуванням руйнування інфраструктури, обмежень логістики, змін у структурі внутрішнього та зовнішнього попиту. При цьому наголошується на важливості комплексного підходу до аналізу фінансової стійкості підприємств, управління їхніми оборотними активами та забезпечення їх здатності виконувати функції індустріальних центрів економічного відновлення.

У процесі підготовки статті використано аналітичні дані та публікації, розміщені на сайті GMK Center (<https://gmk.center/>), які містять актуальну інформацію про стан і перспективи розвитку гірничо-металургійної галузі України, оцінку впливу воєнних дій на діяльність підприємств та рекомендації щодо шляхів відновлення виробництва. Також використано фінансову звітність підприємств і матеріали офіційних відкритих джерел, що дозволило здійснити комплексний аналіз діяльності у 2022—2024 роках.

Аналіз публікацій свідчить про системну увагу до гірничо-металургійного комплексу України (ГМК) як ключового індустріального сектора, стратегічно важливого для економічного відновлення країни у повоєнний період. У роботах GMK Center, Центру економічної стратегії та інших аналітичних джерел чітко простежується розуміння, що збереження та розвиток ГМК має вирішальне значення для національної безпеки, створення валютних надходжень, зайнятості та промислової стабільності [1, 4, 5, 9, 13].

Джерела висвітлюють головні виклики, які спричинила війна: руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, перебої в логістиці та зовнішній торгівлі, падіння попиту на традиційні ринки. Водночас, численні матеріали підкреслюють потенціал підприємств галузі для інвестицій у модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових економічних реалій [14, 15, 18, 20].

Особлива увага приділяється фінансово-управлінським аспектам діяльності підприємств, зокрема ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", які слугують базовими елементами відбудови гірничо-металургійного сектора [10—12]. Вказується на необхідність комплексних антикризових заходів, посилення державної підтримки, а також формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання оборотних активів та стабілізації фінансового стану [14]. Загалом, вказані публікації формують науково-практичну базу для подальших досліджень потенціалу ГМК у контексті повоєнного розвитку України, що є ключовим для формування відповідних рекомендацій та стратегій з урахуванням викликів та можливостей сучасного економічного середовища [2, 3].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів відновлення та розвитку гірничо-металургійного комплексу як одного з ключових секторів економіки, що забезпечує економічну безпеку та конкурентоспроможність України у післякризовий період.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є, на основі оцінки фінансового стану, ділової активності та виявлення сильних і слабких сторін гірничо-металургійного підприємства, обґрунтувати

його потенціал як драйвера повоєнного відновлення регіону та економічного зростання України. Стратегічна важливість гірничо-металургійного комплексу визначається його ключовою роллю у зміцненні економічної безпеки держави та забезпеченні сталого розвитку. Особливу увагу приділено формуванню рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління та управління поточною діяльністю для підвищення ефективності підприємства в умовах відбудови країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним із найбільших гірничо-металургійних підприємств України, діяльність якого охоплює повний виробничий цикл — від видобутку та збагачення залізної руди до випуску готової металопродукції [8]. У зв'язку з трансформаційними процесами, які відбуваються в національній економіці в умовах військового стану, дослідження ефективності використання оборотних активів підприємства має як наукове, так і прикладне значення.

У 2022—2024 роках діяльність підприємства здійснювалася в умовах глибокої економічної нестабільності, спричиненої збройною агресією, обмеженнями енергопостачання та логістичними бар'єрами. Попри це, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" продемонструвало поступову стабілізацію обсягів виробництва, що зумовлює актуальність оцінки ефективності оборотних активів як ключового чинника підтримки платоспроможності та ліквідності [10, 11].

На основі фінансової звітності підприємства за 2021—2024 роки виявлено динаміку загального скорочення оборотних активів у 2022—2023 роках — з 45,6 млрд грн до 21,7 млрд грн, із частковим відновленням у 2024 році до 24,5 млрд грн. Структурний аналіз свідчить про значні зміни у складі активів. Частка виробничих запасів зросла з 18% у 2022 році до 30% у 2025 році, що може свідчити про нагромадження сировини в умовах нестабільних поставок або підготовку до нарощення обсягів виробництва.

У 2022 році основну частину оборотних активів становила дебіторська заборгованість за продукцію (57%), однак до 2025 року її частка зменшилася до 21%, що свідчить про посилення контролю над дебіторською політикою. При цьому обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості у 2023—2024 роках скоротився на понад 3 млрд грн. Натомість дебіторська заборгованість за розрахунками зросла з 383 млн грн до 3,5 млрд грн, що може вказувати на зміну структури взаєморозрахунків підприємства.

З рисунку 1 видно, що за період, що охоплює повоєнний період, підприємство зазнало коливань у значеннях чистих оборотних активів, через вплив зовнішніх економічних та воєнних факторів. Відзначається тенденція до поступового відновлення та зростання показника. Однак періоди зниження чистих оборотних активів вказують на існуючі ризики, пов'язані з нестабільністю ринків, обмеженнями у постачанні сировини та необхідністю інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Така динаміка потребує подальшої уваги до оптимізації структури оборотних активів, зокрема прискоро-

рення їх оборотності, з метою забезпечення стабільного фінансового стану підприємства у складних зовнішніх умовах.

Отже, чисті оборотні активи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є індикатором фінансової стійкості підприємства в умовах повоєнної трансформації, що має критичне значення для зміцнення його ролі як драйвера регіонального та національного економічного відновлення.

Показники ліквідності за період 2023—2024 років демонструють погіршення: абсолютна ліквідність зменшилася до 0,01, критична — до 0,25, поточна — до 0,66. Це свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Фінансова стійкість також зазнала негативних змін — коефіцієнт автономії знизився з 0,54 у 2022 році до 0,14 у 2024 році, а коефіцієнт заборгованості зріс до 0,86. Така динаміка свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зниження його фінансової незалежності.

Оцінка показників прибутковості вказує на негативні результати впродовж усього аналізованого періоду, однак із позитивною динамікою. Так, чистий збиток у 2022 році становив понад 49 млрд грн, у 2023 році — 11,8 млрд грн, у 2024 році — 8,8 млрд грн. Зниження збитків свідчить про поступове відновлення ефективності операційної діяльності. Водночас показники рентабельності активів залишаються від'ємними, хоча демонструють покращення: рентабельність оборотних активів підвищилася з -165% у 2022 році до -36% у 2024 році.

Важливим напрямом оцінки є аналіз оборотності оборотних активів. Прискорення їх обігу є критичним фактором у забезпеченні ліквідності та зниженні фінансових витрат.

У ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023—2024 роках спостерігалася збільшення частоти оборотів окремих категорій активів, таких як готова продукція та виробничі запаси, що свідчить про посилення контролю за виробничими процесами та складським господарством. Одночасно зменшення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості є свідченням посилення платіжної дисципліни контрагентів (рис. 2).

Умови воєнного часу зумовлюють перегляд політики управління оборотними активами.

Ефективна стратегія вимагає дотримання балансу між ліквідністю та прибутковістю, що досягається за рахунок гнучкого управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Важливим є впровадження сучасних аналітичних інструментів для моніторингу стану оборотних активів, зокрема використання показників фінансового циклу, коефіцієнтів оборотності, тривалості операційного циклу.

Таким чином, за результатами аналізу встановлено, що ПАТ "АрселорМі-

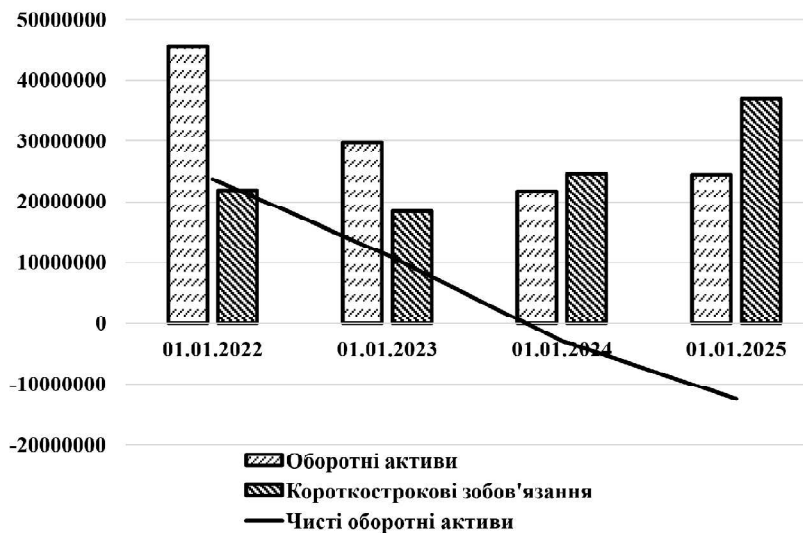


Рис. 1. Чисті оборотні активи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19].

Таблиця 1. Показники фінансового стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,68	2,08	1,61	0,88	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,06	0,05	0,02	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,27	1,42	0,85	0,44	0,26
Коефіцієнт автономії	0,62	0,69	0,72	0,54	0,34	0,14
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,00	1,04	1,27	1,23	0,63	0,27
Коефіцієнт заборгованості	0,27	0,20	0,21	0,35	0,52	0,86

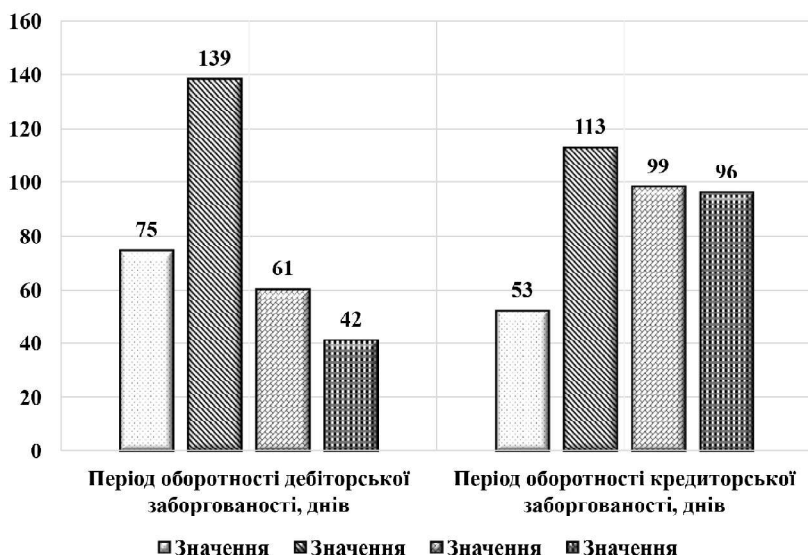
Джерело: сформовано на основі [19].

ттал Кривий Ріг" зазнало істотного скорочення обсягів і зміни структури оборотних активів у 2022—2023 роках, проте у 2024 році спостерігалася позитивна динаміка. Ключовими проблемами залишаються низький рівень ліквідності, збитковість, залежність від зовнішнього фінансування. У перспективі підприємству необхідно зосередитися на оптимізації обігу активів, скоро-

Таблиця 2. Показники рентабельності та ділової активності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Фінансовий індикатор	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	0.84%	23.83%	-91.75%	-25.93%	-16.67%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.22%	36.70%	-92.28%	-55.15%	-73.64%
Чиста маржа	1.17%	23.07%	-110.32%	-29.14%	-13.35%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	2,11	2,89	1,16	1,63	2,80
Період оборотності оборотних активів, днів	170,3	124,6	309,4	221,1	128,6

Джерело: сформовано на основі [19].



**Рис. 2. Умови кредитування
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19].

ченні тривалості фінансового циклу, підвищенні рентабельності та зміцненні фінансової стійкості.

Оцінка сильних і слабких сторін ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", а також виявлення можливостей і ризиків його функціонування в сучасних умовах здійснюється на основі комплексного підходу, який враховує фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціально-ринкові та інституційні фактори (табл. 3). Такий аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів.

Сильні сторони. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є найбільшим підприємством повного металургійного циклу в Україні, що забезпечує контроль за всіма етапами виробництва: від видобутку руди до випуску готової продукції. Така інтеграція знижує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує ефективність. Членство в міжнародній корпорації забезпечує доступ до капіталу, ноу-хау, передових технологій, можливість екс-

портувати продукцію через наявні світові канали збуту. Підприємство є потужною платформою для інженерних рішень і має багаторічний досвід в експлуатації складних технологічних систем. Забезпечення власними сировинними ресурсами (рудою) дозволяє знижувати витрати та мінімізувати ризики логістичних зривів. Підприємство є бюджетотворюючим і відіграє ключову роль у збереженні зайнятості, розвитку соціальної сфери Кривого Рогу та Дніпропетровського регіону.

Слабкі сторони. Збитковість підприємства у 2022—2024 роках, зниження фінансових коефіцієнтів, критично низькі показники ліквідності (абсолютна — 0,01; поточна — 0,66) свідчать про обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів. Попри окремі модернізаційні проекти, значна частина основних засобів потребує оновлення, що обмежує продуктивність і енергоефективність. В умовах

пошкодження критичної інфраструктури в Україні, перебої з електроенергією значно впливають на виробничу стабільність. Коефіцієнт автономії знизився до 0,14, що означає залежність від зовнішніх зобов'язань, а отже — фінансову вразливість. Значна частина виробничого потенціалу орієнтована на традиційні сталеві продукти з невисокою доданою вартістю, що обмежує конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Можливості. Підприємство може відіграти роль базового індустріального центру для реалізації державних проєктів у сфері відбудови інфраструктури, мостів, логістики, промисловості. Виробництво сталі для машинобудування, будівництва, військово-промислового комплексу, залізничного транспорту та інфраструктурних потреб стимулюватиме зростання обсягів реалізації. Як стратегічне підприємство, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може отримати доступ до програм підтримки ЄС, Світового банку, ЄБРР для модернізації виробництва. Впровадження сучасних управлінських систем та

технологій дозволить значно знизити витрати та підвищити ефективність використання оборотних активів. Орієнтація на зниження викидів CO₂, використання електросталі та відновлюваних джерел енергії відкриває доступ до екологічних ринків ЄС. [7, 17]

Ризики. Прямі бойові дії або атаки на енергетичні об'єкти можуть призвести до зупинки виробництва, пошкодження обладнання, втрати персоналу. Обмеження на експорт залізничним або морським шляхом знижують можливість реалізації продукції на зовнішніх ринках. Зниження глобального попиту або демпінгова політи-

Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу гірничо-металургійного підприємства

Strengths (сильні сторони) 1. Масштаб виробничої бази та вертикальна інтеграція 2. Інтеграція у глобальний холдинг ArcelorMittal 3. Наявність висококваліфікованого персоналу та традиції технічної експертизи 4. Велика частка внутрішнього споживання сировини 5. Вплив на регіональну економіку та соціальну інфраструктуру	Weaknesses (слабкі сторони) 1. Низький рівень ліквідності та прибутковості 2. Застаріле технологічне обладнання на окремих етапах виробництва 3. Висока залежність від енергоресурсів та вразливість до перебоїв енергопостачання 4. Велика частка кредиторської заборгованості в структурі капіталу 5. Недостатня диверсифікація продукції
Opportunities (можливості) 1. Участь у програмі повноцінного економічного відновлення України 2. Диверсифікація продукції та вихід на нові ринки 3. Залучення міжнародних інвестицій та пільгових кредитів 4. Цифровізація та автоматизація процесів Участь у розвитку зеленого виробництва (Green Steel)	Threats (загрози) 1. Продовження воєнних дій та загроза фізичній інфраструктурі 2. Посилення логістичних обмежень та блокада морського експорту 3. Коливання світових цін на сировину та метал 4. Інфляційні ризики та нестабільність валютного курсу 5. Ризики екологічного та соціального характеру

Джерело: складено автором.

ка конкурентів можуть спричинити суттєві фінансові втрати. Знецінення гривні підвищує витрати підприємства на імпортні компоненти, енергоносії, обслуговування валютного боргу. Недостатній рівень екологічної модернізації може призвести до санкцій з боку держави або міжнародної спільноти, а також до втрати лояльності місцевих громад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективність використання оборотних активів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" протягом 2022—2024 років перебувала під значним впливом зовнішніх дестабілізуючих чинників, насамперед пов'язаних з умовами повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями ринкового попиту та нестабільністю енергопостачання. Незважаючи на це, підприємству вдалося частково стабілізувати діяльність і розпочати процес оптимізації структури оборотних активів. Основними результатами аналізу є.

1. Скорочення обсягу оборотних активів у 2022—2023 роках, яке свідчить про адаптивну реакцію підприємства на обмеження у виробництві та реалізації продукції, а також про потребу в зменшенні витрат на утримання поточних активів.

2. Позитивна динаміка у 2024 році вказує на поступове відновлення виробничих і фінансових процесів, Зростання виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості за розрахунками свідчить про наміри підприємства відновити масштабну виробничу діяльність.

3. Низькі значення коефіцієнтів ліквідності та автономії засвідчують обмежену здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, а також критичну залежність від залучених коштів. Особливо це проявляється в коефіцієнті абсолютної ліквідності (0,01 у 2024 р.) та автономії (0,14).

4. Нерентабельна діяльність упродовж трьох років не дозволила підприємству генерувати достатній рівень доходу для покриття витрат, однак поступове скорочення чистого збитку з 49,0 млрд грн у 2022 році до 8,8 млрд грн у 2024 році свідчить про ефективність реалізованих антикризових заходів.

5. Зміни в структурі оборотних активів — зниження частки дебіторської заборгованості та зростання виробничих запасів — можуть бути ознакою зміни стратегічного курсу підприємства на посилення внутрішнього контролю та логістичної безпеки.

З огляду на результати дослідження, а також враховуючи стратегічну роль ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у національній економіці, доцільно запропонувати такі напрями оптимізації управління оборотними активами з метою підвищення ефективності підприємства як одного з ключових індустріальних центрів економічного відновлення.

1. Розгортання програм мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів, спрямованих на підвищення автономності підприємства, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та стабілізацію грошових потоків через більш ефективне використання дебіторсь-

кої заборгованості, формування резервів ліквідності та підвищення прозорості фінансових розрахунків.

2. Інвестиції в цифрову трансформацію та управлінський облік. Запровадження інтегрованих ERP— та CRM-систем, що дозволить автоматизувати облік та управління оборотними активами, скоротити тривалість фінансового циклу, забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень у реальному часі, особливо в умовах постійних змін логістичних та енергетичних обмежень.

3. Модернізація логістичної інфраструктури підприємства. Як ключова умова для скорочення термінів обігу запасів та готової продукції, а також підвищення гнучкості у поставках сировини, Відновлення та розвиток власних залізничних та портових потужностей дозволить підприємству пришвидшити відвантаження і забезпечити стабільність експортних контрактів.

4. Формування стратегічного партнерства з державою та регіоном. Участь підприємства в державних і регіональних програмах відновлення критичної інфраструктури, створення спільних індустріальних кластерів, розвиток технологічного парку навколо підприємства, що забезпечить мультиплікативний ефект на зайнятість, інвестиції та бюджетні надходження в регіоні.

5. Підвищення соціально-економічної відповідальності підприємства. Через реалізацію програм підтримки місцевих громад, екологічної модернізації виробництва, а також участі в публічно-приватному партнерстві в галузях освіти, охорони здоров'я, інновацій, Це дозволить зміцнити імідж підприємства як лідера промислового відновлення країни.

6. Переорієнтація на продукти з високою доданою вартістю. Розширення виробничого портфеля за рахунок металопродукції з глибоким ступенем переробки, яка може бути затребувана у секторах машинобудування, будівництва, відбудови транспортної інфраструктури, Це сприятиме підвищенню рентабельності діяльності й створенню нових ланцюгів доданої вартості в Україні.

Металургійна галузь України є однією з ключових ланок національної промисловості, однак з початком повномасштабної агресії з боку російської федерації її функціонування зазнало критичних трансформацій. У період з 2013 по 2023 роки внаслідок втрати контролю над окремими територіями, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів кількість функціонуючих металургійних підприємств в Україні зменшилася вдвічі, а виробничий потенціал впав з 42 млн тонн до 17,8 млн тонн сталі на рік.

На тлі загального скорочення обсягів випуску чавуну і сталі (зниження на 71% порівняно з довоєнним рівнем 2021 року), галузь зберігає статус базової для економіки держави, Її внесок у ВВП у 2023 році становив 5,7%, а частка в експорті залишалася вагомою — понад 14,6%. [15]

Металургія залишається системоутворюючою галуззю, здатною відіграти важливу роль у післявоєнному відновленні України, завдяки як впливу на суміжні галузі, так і потенціалу до інтеграції в європейські промислові ланцюги постачання. У 2023 році спостерігалася переорієнтація галузі на внутрішній ринок: лише 50% металопродукції було експортовано, тоді як до війни цей показник сягав 80%. Водночас понад 80% експорту

спрямовано до країн ЄС, що вказує на зростаючу економічну інтеграцію. Відновлення експорту частково забезпечується за рахунок альтернативного морського коридору, однак логістичні обмеження залишаються ключовим викликом для галузі. Завантаження потужностей залишається нерівномірним: від 20% до 70% залежно від підприємства та регіону розташування.

Зокрема, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023 році експлуатувало лише одну доменну піч із чотирьох, а обсяги виплавки сталі зменшилися на понад 56% у першому півріччі порівняно з 2022 роком. Виробництво стримували нестабільне енергопостачання, тимчасове припинення водопостачання внаслідок підриву Каховської дамби, а також пошкодження логістичних шляхів. Незважаючи на це, підприємство виявило здатність до адаптації, а у 2024 році розглядає можливість нарощення обсягів виробництва за умови покращення логістичної та енергетичної ситуації.[9]

Поступове відновлення європейського попиту на українську сталь, а також інтерес до зелених металургійних технологій створює додаткові можливості для переосмислення ролі вітчизняної галузі у глобальному виробничому ланцюгу. У довгостроковій перспективі, завдяки інвестиціям у декарбонізацію та цифрову трансформацію, підприємства на кшталт ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" мають потенціал стати флагманами посткризового відновлення країни.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні ефективності застосування сучасних фінансових інструментів та технологій управління оборотними активами в умовах нестабільної економіки. Актуальним є дослідження впливу цифровізації, автоматизації бізнес-процесів і впровадження інноваційних систем планування ресурсів підприємств (ERP-систем) на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності гірничо-металургійних підприємств. Крім того, важливим напрямом є оцінка екологічних та соціальних аспектів сталого розвитку галузі, що сприятиме формуванню збалансованої стратегії довгострокового зростання. Подальші дослідження можуть також зосереджуватись на розробці адаптивних моделей управління фінансами, що враховують специфіку воєнного та повоєнного періоду в Україні, з метою забезпечення максимального ефекту від використання ресурсів і мінімізації ризиків.

Література:

1. Ukraine's economy will not recover without industrial development. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/en/opinion/ukraines-economy-will-not-recover-without-industrial-development/> (дата звернення: 01.07.2025).
2. Агапова В. Що лишилось від української металургії. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення: 02.07.2025).
3. Баранець Г., Гребенко Д., Клодчик О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами в умовах воєнної агресії // Економічний вісник. 2022. №4. С. 94. ISSN 2709-6459. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.094> (дата звернення: 02.07.2025).

4. Гірничо-металургійний комплекс України потребує системної підтримки держави. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/hmk-potribna-systemna-pidtrymka-derzhavy/> (дата звернення: 02.07.2025).

5. Гущенко А. Як українська металургія пройшла випробовування на міцність у 2023 році. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metallurgiya-projshla-viprobuvannya-na-micnist-u-2023-roci/> (дата звернення: 02.07.2025).

6. Єрмоленко Г. "АрселорМіттал Кривий Ріг" закладає основу для майбутніх перетворень — CEO. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-zakladaie-osnovu-dlya-masshtabnih-peretvoren-ceo/> (дата звернення: 02.07.2025).

7. Єрмоленко Г. Внутрішній попит на продукцію "АрселорМіттал Кривий Ріг" після війни складе 60% від довоєнного — CEO. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/news/vnutrishnij-popit-na-produkciju-arselormittal-krivij-rig-pislya-vijni-sklade-60-vid-dovoien-nogo-ceo/> (дата звернення: 02.07.2025).

8. Звіт про управління (Звіт керівництва) ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2022 рік. Офіційний сайт ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". 2022. URL: <https://ukraine.arselormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv> (дата звернення: 02.07.2025).

9. Каленков О. ГМК постраждав від війни сильніше за інші галузі: інтерв'ю з президентом ОП "Укрметалургпром". GMK Center. 2022. URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenkov-gmk-postrazhdav-vid-vijni-silnishe-za-inshi-galuzi/> (дата звернення: 02.07.2025).

10. Колісніченко В. "АрселорМіттал Кривий Ріг" відновив роботу доменної печі №6. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-vidnoviv-robotu-domennoi-pechi-6/> (дата звернення: 02.07.2025).

11. Колісніченко В. "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2024 році виробив 1,65 млн тон сталі. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-u-2024-roci-virobiv-1-65-mln-t-stali/> (дата звернення: 02.07.2025).

12. Кошти у розвиток: гірничо-металургійний комплекс продовжує інвестувати під час війни. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnicho-metallurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 02.07.2025).

13. Огляд економіки у вересні 2024. Що заважає металургійному виробництву зростати. Центр економічної стратегії. 2024. URL: https://ces.org.ua/economic_review_2024_september/ (дата звернення: 02.07.2025).

14. Прасад А. "АрселорМіттал Кривий Ріг" вимушено скоротить виробництво через війну, стагнацію ринків і падіння цін на руду. Forbes Україна. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/arselormittal-krivij-rig-skorochue-virobnitstvo-pidpriemstvo-nazvalo-prichini-24092024-23797> (дата звернення: 02.07.2025).

15. Тарасенко А. Внесок ГМК до ВВП України склав 5.7% у 2023 році. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-sklav-5-7-u-2023-roci/> (дата звернення: 02.07.2025).

16. Тарасенко А. Мауро Лонгобардо: "Проблема в конкурентоспроможності навіть після війни". GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/interview/mauro-lonhobardo-problema-v-konkurentospromozhnosti-navit-pislia-vijny/> (дата звернення: 02.07.2025).

17. Тарасенко А. Перспективи металургії України у 2025 році. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 02.07.2025).

18. Укрметалургпром просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. Офіційний сайт Укрметалургпром. 2024. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/> (дата звернення: 02.07.2025).

19. Фінансова звітність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Clarity Project. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances> (дата звернення: 02.07.2025).

20. Як рік війни позначився на ГМК України: стан та ризики галузі. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iak-rik-vijny-poznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-ta-ryzyky-haluzi/> (дата звернення: 02.07.2025).

References:

1. GMK Center (2025), "Ukraine's economy will not recover without industrial development", GMK Center, available at: <https://gmk.center/en/opinion/ukraines-economy-will-not-recover-without-industrial-development/> (Accessed: 01 July 2025).

2. Agapova, V. (2023), "What remains of Ukrainian metallurgy", Ekonomichna Pravda, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (Accessed: 02 July 2025).

3. Baranets, H., Grebenko, D. and Klodchyk, O. (2022), "Anti-crisis management of mining and metallurgical enterprises under conditions of military aggression", Economic Bulletin, vol. 4, pp. 94. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.094>.

4. GMK Center (2023), "Ukraine's mining and metallurgical complex needs systemic state support", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/hmk-potribna-systemna-pidtrymka-derzhavy/> (Accessed: 02 July 2025).

5. Hlushchenko, A. (2023), "How Ukrainian metallurgy passed the strength test in 2023", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metallurgiya-projshla-viprobuvannya-na-micnist-u-2023-roci/> (Accessed: 02 July 2025).

6. Yermolenko, H. (2025), "ArcelorMittal Kryvyi Rih lays the foundation for major transformations — CEO", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-zakladaie-osnovu-dlya-mashtabnih-peretvoren-ceo/> (Accessed: 02 July 2025).

7. Yermolenko, H. (2025), "Domestic demand for ArcelorMittal Kryvyi Rih's products after the war will be 60% of the pre-war level — CEO", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/vnutrishnij-popit-na-produkciju-arselormittal-krivij-rig-pislya-vijni-sklade-60-vid-dovoienного-ceo/> (Accessed: 02 July 2025).

8. ArcelorMittal Kryvyi Rih (2022), "Management Report", available at: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykkholderiv> (Accessed: 02 July 2025).

9. Kalenkov, O. (2022), "The mining and metallurgical complex suffered more from the war than other sectors: interview with the president of Ukrmetallurhprom", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenkov-gmk-postrazhdav-vid-vijni-silnisheza-inshi-galuzi/> (Accessed: 02 July 2025).

10. Kolisnichenko, V. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih resumed operation of blast furnace No. 6", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-vidnoviv-robotu-domennoi-pechi-6/> (Accessed: 02 July 2025).

11. Kolisnichenko, V. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih produced 1.65 million tons of steel in 2024", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-u-2024-roci-virobiv-1-65-mln-t-stali/> (Accessed: 02 July 2025).

12. GMK Center (2024), "Investments during war: the mining and metallurgical complex continues to develop", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnicho-metallurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (Accessed: 02 July 2025).

13. Centre for Economic Strategy (2024), "Economic review: what prevents metallurgical production from growing", available at: https://ces.org.ua/economic_review_2024_september/ (Accessed: 02 July 2025).

14. Prasad, A. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih forced to cut production due to war, market stagnation and falling ore prices", Forbes Ukraine, available at: <https://forbes.ua/news/arselormittal-krivij-rig-skorochue-virobnitstvo-pidpriemstvo-nazvalo-prichini-24092024-23797> (Accessed: 02 July 2025).

15. Tarasenko, A. (2023), "Contribution of the mining and metallurgical complex to Ukraine's GDP was 5.7% in 2023", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-sklav-5-7-u-2023-roci/> (Accessed: 02 July 2025).

16. Tarasenko, A. (2025), "Mauro Longobardo: The problem of competitiveness remains even after the war", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/interview/mauro-lonhobardo-problema-v-konkurentospromozhnosti-navit-pislia-vijny/> (Accessed: 02 July 2025).

17. Tarasenko, A. (2024), "Prospects for Ukrainian metallurgy in 2025", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (Accessed: 02 July 2025).

18. Ukrmetallurhprom (2024), "Ukrmetallurhprom asks the President and Government to take urgent measures to save the Ukrainian MMC", available at: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/> (Accessed: 02 July 2025).

19. Clarity Project (2024), "Financial reporting of ArcelorMittal Kryvyi Rih", available at: <https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances> (Accessed: 02 July 2025).

20. GMK Center (2023), "How a year of war affected Ukraine's MMC: state and risks of the industry", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/iak-rik-vijny-poznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-ta-ryzyky-haluzi/> (Accessed: 02 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2025 р.