

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

здобувач 2 курсу групи МОА-24дм

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Козлов Б. Т.



(підпис)

Керівник

проф. Белоусов Я.І.



(підпис)

Київ – 2025


СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
 Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
 управління, менеджменту та маркетингу
 д.е.н., проф. О.О. Хандій

 04 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Козлов Богдан Тарасович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства»

керівник роботи Белоусов Ярослав Ігорович, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. № 190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління операційною діяльністю підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Дослідження теоретико-методологічних основ управління операційною діяльністю промислового підприємства. Діагностика діяльності та системи управління операційною діяльністю ПАТ «АМКР». Пропозиції щодо вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства

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

Схема операційної системи підприємства. Структура управління операційною системою підприємства. Ієрархічні рівні управління операційною системою підприємства. Елементи операційної системи промислового підприємства як об'єкта управління та їх управлінські характеристики. Схема механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства. Елементи механізму. Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг». Організаційна структура ПАТ «АМКР». SWOT-аналіз організаційної структури управління ПАТ «АМКР». Оцінка ефективності виробничих процесів ПАТ «АМКР». Оцінка ефективності управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Діагностика проблем підсистем у системі управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі. Пропонована система заходів вдосконалення підсистем: планування та контролю, забезпечення, виробництва та збуту у системі управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач


 (підпис)
Козлов Б.Т.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Белоусов Я.І.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 96, табл. 31, рис. 5.

Операційна діяльність, операційна система, механізм управління, виробничі процеси, ресурсне забезпечення, логістичні потоки, планування та контроль, операційна ефективність, технічна модернізація, енергоефективність, управління витратами, цифровізація операцій, ризик-орієнтоване планування, оцінювання ефективності, управління якістю, оптимізація виробництва, забезпечення безперервності процесів, управління запасами, операційна стійкість, удосконалення управлінських рішень.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено зміст, структуру та управлінські характеристики операційної діяльності промислового підприємства; ретельно опрацьовані теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства; надана характеристика Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг» та проведений аналіз результатів його господарської діяльності; здійснена діагностика системи управління Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг»; досліджено особливості операційної діяльності Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінено її результати та ефективність управління. У проєктній частині, у межах формування пропозицій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства, проведена діагностика проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств металургійної галузі та виявлено напрями їхнього подолання, а також запропонована система заходів удосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства металургійної галузі на прикладі Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ABSTRACT

Kozlov B. Improving the management of operational activities of an industrial enterprise

Qualifying work for the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's thesis examines the content, structure, and management characteristics of the operational activities of an industrial enterprise; thoroughly studies the theoretical and methodological foundations of the mechanism for managing the operational activities of an industrial enterprise; provides a description of the public joint-stock company ArcelorMittal Kryvyi Rih and analyzes the results of its economic activity; diagnoses the management system of the public joint-stock company ArcelorMittal Kryvyi Rih; examines the features of the operational activities of the public joint-stock company ArcelorMittal Kryvyi Rih; and evaluates its results and management effectiveness. In the project part, within the framework of forming proposals for improving the management of the operational activities of an industrial enterprise, a diagnosis of problems in the management of the operational activities of enterprises in the metallurgical industry was carried out and directions for overcoming them were identified, and a system of measures to improve the management of the operational activities of an industrial enterprise in the metallurgical industry was proposed using the example of the public joint-stock company ArcelorMittal Kryvyi Rih.

Keywords: Operational activities, operating system, management mechanism, production processes, resource provision, logistics flows, planning and control, operational efficiency, technical modernization, energy efficiency, cost management, digitization of operations, risk-oriented planning, performance evaluation, quality management, production optimization, process continuity assurance, inventory management, operational resilience, improvement of management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст, структура та управлінські характеристики операційної діяльності промислового підприємства	8
1.2. Теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	31
2.1. Характеристика Публічного акціонерного товариства «Арселорміттал Кривий Ріг» та результатів його господарської діяльності	31
2.2. Діагностика системи управління Публічного акціонерного товариства «Арселорміттал Кривий Ріг»	41
2.3. Дослідження операційної діяльності ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», оцінювання її результатів та ефективності управління	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Діагностика проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств металургійної галузі та виявлення напрямів їхнього подолання	64
3.2. Пропонована система заходів вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	75
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	83
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, які характеризуються значним рівнем нестабільності, посиленням конкуренції, технологічними викликами та необхідністю оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища, проблема підвищення ефективності управління операційною діяльністю набуває особливої ваги. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, нестача окремих видів ресурсів, зростання витрат та необхідність забезпечення стійкості виробничих процесів формують потребу у вдосконаленні підходів до організації та управління операційними системами промислових підприємств. Саме операційна діяльність визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність виробництва, підтримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей у складних умовах господарювання.

Водночас сучасні тенденції розвитку промисловості – цифровізація, автоматизація, зростання вимог до якості продукції, ресурсоефективність і клієнтоорієнтованість – потребують переосмислення традиційних моделей операційного менеджменту. Удосконалення системи управління операційною діяльністю стає ключовим чинником підвищення продуктивності, оптимізації витрат та забезпечення гнучкості підприємства, що й зумовлює практичну цінність цього дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Науково-методичні основи управління операційною діяльністю висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Капінос Г. І., Бабій І. В., Школа І. М., Михайловська О. В., Ткачова С. І., Іванова Т. В., Кучер М. М., Волкова М. В., Метеленко Н. Г., Двігун А. О., Декалюк О. В., Сумець О. М., Пак Н. Т. та ін. Дослідники розглядають питання структури операційної діяльності, функціонування операційної системи, ролі організаційно-економічного механізму управління, методів підвищення ефективності виробничих процесів. Проте подальшого розвитку потребують питання адаптації механізмів управління до умов нестабільності та кризових факторів, що актуалізує тематику кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступає

операційної діяльності промислового підприємства, її зміст, структура та управлінські характеристики. Предмет дослідження є механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства, його теоретико-методологічні засади. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства. Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі магістра виконуються такі завдання: досліджено зміст, структуру та управлінські характеристики операційної діяльності промислового підприємства; ретельно опрацьовані теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства; надана характеристика Публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг» та проведений аналіз результатів його господарської діяльності; здійснена діагностика системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; досліджено особливості операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінено її результати та ефективність управління. У проєктній частині, у межах формування пропозицій щодо вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства, проведена діагностика проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств металургійної галузі та виявлено напрями їхнього подолання, а також запропонована система заходів удосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства металургійної галузі на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – для систематизації підходів до управління операційною діяльністю; структурно-логічний аналіз – для визначення елементів операційної діяльності та механізму її управління; економічний та фінансовий аналіз – для оцінювання результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; методи діагностики та експертного оцінювання – для виявлення проблем управління операційною діяльністю; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; методи стратегічного та операційного аналізу – для формування напрямів удосконалення управління операційною діяльністю.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, структура та управлінські характеристики операційної діяльності промислового підприємства

Операційна діяльність промислового підприємства є серцем його існування – саме тут сировина, енергія, людська праця та технології перетворюються на реальний продукт, що приносить додану вартість і визначає місце підприємства на ринку. На відміну від фінансових, маркетингових чи інноваційних функцій, які забезпечують умови та напрямки руху, операційна діяльність є єдиною, що безпосередньо створює матеріальний результат: від виплавки сталі й складання турбін до синтезу полімерів і фасування мінеральних добрив. В епоху Індустрії 4.0, глобалізованих ланцюгів постачань, стрімкого скорочення життєвого циклу продукції та жорстких екологічних вимог вона перестає бути просто «виробляти» і стає складним, високодинамічним об'єктом управління, ефективність якого визначає не лише поточну рентабельність, а й саме право підприємства на існування в умовах ХХІ століття. Тому глибока характеристика операційної діяльності як об'єкта управління є не лише теоретичною, а й критично важливою практичною передумовою будь-яких програм її удосконалення.

Для визначення поняття «операційна діяльність» у контексті промислового підприємства доцільно звернутися до наукових джерел, де автори акцентують увагу на її ролі як основного процесу перетворення ресурсів на продукцію. Нижче наведено узагальнення ключових визначень від провідних дослідників, представлених у табл. 1.1.

Аналіз визначень, представлених у таблиці, свідчить про єдність підходів: операційна діяльність розглядається як центральний елемент функціонування промислового підприємства, орієнтований на перетворення ресурсів (входів) у готову продукцію (виходи) з метою створення корисності та забезпечення конкурентоспроможності.

Підходи до визначення поняття «операційна діяльність»

Автор/Автори	Поняття «операційна діяльність»
Капінос Г., Бабій І. [14]	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).
Безкоровайна Л. [2]	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють.
Школа І., Михайловська О. [52]	Процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю; діяльність, пов'язана з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців.
Ткачова С., Іванова Т. [49]	Основний вид діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене; до операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність.
Кучер М. М. [19]	Діяльність зі створення продукту промисловими і сервісними організаціями; операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене, і включає сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи для отримання продукції.
Волкова М. В. [5]	Основна діяльність, пов'язана з виробництвом товарів або фізичними змінами в процесі виготовлення продукції, включаючи процеси придбання сировини, її перетворення на готову продукцію та постачання покупцю; операційна система є однією з найважливіших систем підприємства, досконала взаємодія елементів якої є запорукою ефективної його діяльності.
Метеленко Н. Г., Двігун А. О., Борисенко Т. М. [24]	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги); операційна функція включає в себе дії, у результаті яких виробляється продукція та послуги, що поставляються організацією зовнішньому споживачеві.
Машлій Г. [21]	Діяльність, яка носить пріоритетний характер по відношенню до інших видів ринкової діяльності підприємства; складає основну частину його діяльності, яка припадає найбільша питома вага у загальному обсязі надходжень прибутку підприємства.
Пенська І. О. [38]	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю; найбільш узагальнююче визначення, що не відокремлює операційні функції.
П(С)БО [27]	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною або фінансовою діяльністю; включає операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), які є визначальною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.
Авторське узагальнення	як інтегральний процес, що охоплює стратегічне планування, технологічне перетворення ресурсів (сировини, праці, інформації) на готову продукцію чи послуги та їх дистрибуцію, з метою максимізації ефективності та адаптації до ринкових викликів; на відміну від допоміжних функцій, вона формує ядро доданої вартості, забезпечуючи стійкість підприємства в динамічному середовищі

Автори підкреслюють її основний характер (як вид діяльності, заради якої підприємство існує), технологічну спрямованість (перетворення матеріалів, інформації) та системний аспект (взаємодія з операційною системою). Водночас, акценти різняться: Капінос Г. та Бабій І., Метеленко Н. Г. та співавтори, Капінос Г. І. фокусуються на ресурсному перетворенні, Школа І. та Михайловська О. – на логістичному циклі [1], Ткачова С. та Іванова Т. – на стратегічній ролі, Кучер М. М. – на процесі створення продукту, Волкова М. В. – на системній ефективності, Машлій Г. – на пріоритетності щодо прибутку, Пенська І. О. – на узагальненні за стандартами обліку, у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку – на зв'язку з доходами. Загалом, ці визначення відображають еволюцію поняття від простого виробництва до комплексної операційної системи в умовах промисловості.

Тож у кваліфікаційній роботі «операційна діяльність» промислового підприємства розглядається як інтегральний процес, яка здійснюється в рамках операційної системи, яка охоплює стратегічне планування, технологічне перетворення ресурсів (сировини, праці, інформації) на готову продукцію чи послуги та їх дистрибуцію, з метою максимізації ефективності та адаптації до ринкових викликів; на відміну від допоміжних функцій, вона формує ядро доданої вартості, забезпечуючи стійкість підприємства в динамічному середовищі.

Оскільки операційна діяльність є процесом, що здійснюється у рамках операційної системи, то для повного розкриття цього поняття необхідно проаналізувати сутність останньої як ключового структурного елемента, що забезпечує перетворення ресурсів у кінцевий продукт (продукцію та послуги). Для цього доцільно звернутися до наукових джерел, де автори акцентують увагу на її ролі як системи взаємопов'язаних підсистем. Нижче наведено узагальнення ключових підходів від провідних дослідників, представлених у табл. 1.2.

Аналіз підходів, представлених у табл. 1.2, свідчить про консенсус щодо операційної системи як інтегральної структури промислового підприємства, орієнтованої на перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукцію/послуги) через взаємопов'язані підсистеми з акцентом на планування, контроль, забезпечення та сервіс.

Підходи до визначення поняття «операційна система»

Автор/Автори	Поняття «операційна система»
Захаров В. А. [12]	Сукупність взаємопов'язаних підсистем (планування та контроль, виробнича, забезпечення, сервісна), що забезпечують перетворення ресурсів у продукцію та послуги з урахуванням стратегії підприємства; відрізняється від виробничої системи ширшою орієнтацією на сервісні аспекти та взаємодію з зовнішнім середовищем.
Капінос Г. І., Бабій І. В. [14]	Ключовий компонент організації, що реалізує операційну функцію через виробництво товарів або надання послуг зовнішнім споживачам; складається з взаємопов'язаних підсистем: обробки (перетворення), забезпечення (підтримка ресурсів) та планування й контролю.
Сумець О. М. [47]	Операційна система будь-якого підприємства є відкритою системою, яка спроможна перетворювати «вхідні» зв'язки з зовнішнього середовища (це можуть бути сировина, матеріали, трудові ресурси тощо) на «вихідні» тобто в продукцію, послуги.
Декалюк О. В. [10]	Цілісна система на засадах виробничо-управлінських відносин, що включає підсистеми: виробництво, забезпечення, управління, організація, якість та персонал; оцінюється за критеріями продуктивності, надійності та оперативності управлінського персоналу.
Пак Н. Т. [30]	Система, яка використовує матеріальні, інформаційні або фінансові ресурси («вхід») для перетворення їх в результат («вихід») у вигляді продукції або послуг.
Курочкін О. С. [18]	Повна система виробничої діяльності підприємства/організації; центральна ланка будь-якого виробничого суб'єкта, що виробляє продукти чи надає послуги населенню, з елементами ресурсів, інфраструктури та зовнішнього середовища.

Автори підкреслюють її системний характер (сукупність функцій і підсистем), динамічність (саморегуляція, адаптація до змін) та стратегічну роль (реалізація операційної функції для задоволення споживачів). Різноманітність акцентів: Захаров В. А. фокусується на сервісній підсистемі та відмінностях від виробничої, Капінос Г. І. та Бабій І. В. – на ключових підсистемах перетворення, Сумець О. М. – на життєвому циклі та стійкості, Декалюк О. В. – на управлінських відносинах, Герчикова І. Н. – на функціональних діях, Курочкін О. С. – на центральній ланці виробництва, Стерлінгова А. М. та Фель А. В. – на ресурсній трансформації. Загалом, ці підходи еволюціонують від вузько-технологічних до комплексних, адаптованих до сучасних викликів промисловості.

Тож, операційна система промислового підприємства є динамічною, відкритою структурою, що інтегрує підсистеми перетворення ресурсів (входів) у цінність (виходи) через планування, контроль, забезпечення та сервіс, забезпечуючи адаптивність, ефективність і стійкість у взаємодії з зовнішнім

середовищем; як ядро операційної діяльності, вона не лише виробляє, а й оптимізує процеси для стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

У науково-практичному підході операційну систему доцільно розглядати як цілісну аналогову модель, що охоплює три взаємопов'язані складові: операційні ресурси, процеси їх перетворення та кінцевий операційний продукт. Така структура відображає логіку функціонування системи, у якій вхідні ресурси проходять організовані етапи перероблення, формуючи результат, орієнтований на потреби споживача (рис. 1.1).

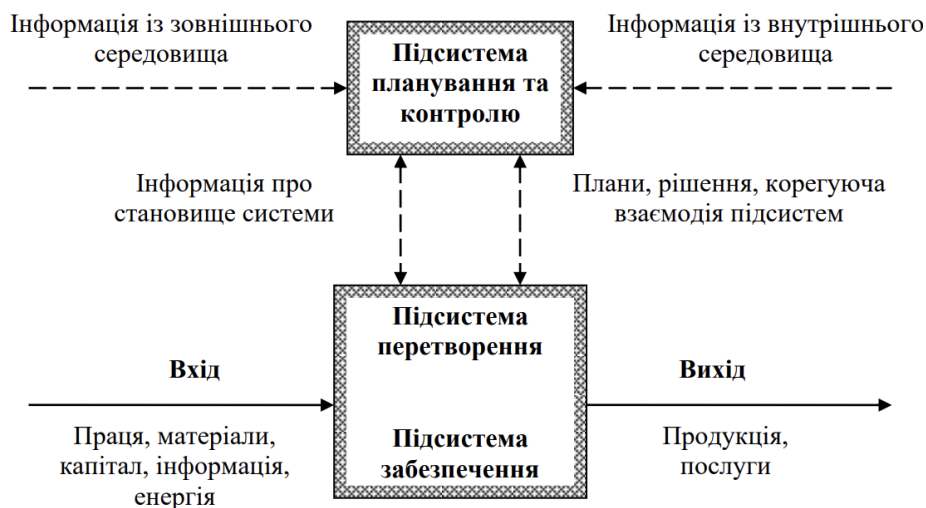


Рис. 1.1. Схема операційної системи підприємства [47]

З урахуванням наведених положень аналогову модель операційної системи доцільно інтерпретувати як структуру, що охоплює три ключові підсистеми: забезпечення, трансформації, а також планування та контролю. Така побудова відображає логіку формування операційного процесу — від створення ресурсної бази до організації перетворювальних операцій і подальшого управління їх результативністю. При цьому, компонента «операційні перетворення» відображає упорядкований процес трансформації цих ресурсів у результативний продукт операційної діяльності. На цьому етапі поєднуються предмети праці, технологічне обладнання, інструменти й професійні дії працівників, утворюючи цілісний процес виробничої чи сервісної трансформації.

Підсумком функціонування операційної системи виступає операційна продукція, що представлена готовими виробами, роботами або послугами.

З огляду на представлену (рис. 1.1) схему операційної системи структура її управління складається з трьох ієрархічних рівнів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура управління операційною системою підприємства [47]

З позицій системного підходу перший ієрархічний рівень операційної системи представлений підсистемою планування і контролю, яка виконує роль управляючого центру. Її призначення полягає у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку, що ґрунтуються на аналізі динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікації можливих ризиків та потенційних можливостей. Саме ця підсистема визначає очікувані результати діяльності підприємства, задаючи параметри ефективності та координуючи функціонування інших ключових елементів операційної системи. У межах її компетенцій перебувають питання управління персоналом, організаційних комунікацій, прийняття управлінських рішень, а також стратегічний маркетинг, розроблення довгострокових планів і контроль реалізації операційної стратегії.

Другий ієрархічний рівень формується функціональною (виробничою) підсистемою, що забезпечує безпосередню трансформацію вхідних ресурсів у кінцеву продукцію. Вона організовує рух матеріальних потоків, поєднує технологічні операції, координує роботу виробничих підрозділів та відповідає за досягнення необхідного рівня якості виробів або послуг. Центральним

завданням цієї підсистеми є виконання виробничої програми відповідно до встановлених стандартів, управління запасами та підтримання ритмічності операційних процесів.

Таблиця 1.3

Ієрархічні рівні управління операційною системою підприємства

Рівень	Підсистема	Сутність та функціональне призначення	Ключові завдання
Перший рівень	Підсистема планування і контролю (управляюча)	Формує стратегічні напрями діяльності, оцінює внутрішнє та зовнішнє середовище, визначає очікувані результати операційної системи та координує інші підсистеми.	<ul style="list-style-type: none"> – визначення стратегічних орієнтирів; – аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; – формування очікуваних результатів; – управління персоналом і комунікаціями; – прийняття управлінських рішень; – стратегічний маркетинг; – розроблення стратегічних планів; – контроль реалізації операційної стратегії.
Другий рівень	Функціональна (перетворювальна/виробнича) підсистема	Забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеву продукцію через організацію та координацію матеріальних потоків.	<ul style="list-style-type: none"> – виконання виробничих завдань; – забезпечення стабільної якості продукції/послуг; – управління виробничими запасами; – координація операційного персоналу; – формування вихідних потоків продукції.
Третій рівень	Підсистема забезпечення (допоміжна)	Підтримує стабільне функціонування операційної системи, формує необхідні ресурси та умови для досягнення стратегічних і тактичних цілей.	<ul style="list-style-type: none"> – приймання ресурсів із зовнішнього середовища; – забезпечення руху матеріальних ресурсів у межах підприємства; – виведення готової продукції за межі операційної системи; – ресурсне, інформаційне, нормативне та методичне забезпечення.

Третій ієрархічний рівень охоплює підсистему забезпечення, що виконує допоміжну, але критично важливу функцію – створення необхідних умов для стабільної роботи операційної системи. Вона відповідає за своєчасне надходження матеріально-технічних ресурсів, їх внутрішній розподіл та організацію логістичних процесів, а також за підтримання нормативно-правового, інформаційного та методичного забезпечення. Завдяки функціонуванню цієї підсистеми виробничий процес отримує необхідні ресурси, а готова продукція ефективно виводиться на ринок.

Розглядаючи операційну систему як об'єкт управління, необхідно підкреслити її багатокомпонентну природу, системність та внутрішню упорядкованість. На відміну від окремих виробничих процесів, операційна система є

інтегрованою структурою, що поєднує ресурси, механізми їх перетворення та управлінські впливи, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей промислового підприємства. Її сутність полягає у перетворенні входів — матеріальних, фінансових, трудових, технологічних та інформаційних ресурсів — на ціннісний вихід у формі продукції або послуг.

Як об'єкт управління операційна система характеризується відкритістю, взаємодією із зовнішнім середовищем та здатністю до адаптації. Кожен її елемент виконує специфічну роль, а узгодженість їх функціонування визначає рівень операційної ефективності підприємства. У структурі операційної системи виокремлюються три групи елементів:

елементи забезпечення (вхід) — ресурси та інфраструктурні умови, що створюють операційну базу;

елементи перетворення (процес) — технологічні та організаційні механізми трансформації ресурсів;

елементи результату (вихід) — продукція, послуги або роботи, що формують економічний та ринковий ефект.

Управління операційною системою передбачає формування цілей, вибір інструментів впливу, координацію взаємодії підсистем і контроль їх результативності. Саме тому вона постає не лише як технологічний комплекс, а як керована соціально-економічна структура, у якій поєднуються технічні, організаційні, кадрові та інформаційні елементи.

Узагальнюючи наведені характеристики, операційна система постає як комплексний об'єкт управління, структура якого складається з трьох взаємопов'язаних блоків: ресурсного забезпечення, процесу перетворення та формування кінцевого результату. Кожен елемент цієї системи виконує власну функцію та одночасно перебуває у взаємозалежності з іншими складовими, що забезпечує безперервність і цілісність операційного процесу. Ефективне управління операційною системою передбачає не лише організацію виробничих операцій, а й системний вплив на ресурси, технології, персонал, інформаційні потоки й механізми контролю.

Елементи операційної системи промислового підприємства як об'єкта управління та їх управлінські характеристики

Група елементів	Елемент операційної системи	Характеристика та роль у системі	Основні управлінські впливи
ВХІД (ресурсне забезпечення)	Матеріальні ресурси	Сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектувальні. Формують основу виробничого процесу.	Нормування, планування потреб, управління запасами, вибір постачальників.
	Технічні засоби	Устаткування, технологічні лінії, інструменти, інфраструктура.	Модернізація, технічне обслуговування, управління надійністю.
	Трудові ресурси	Персонал, його компетентності та кваліфікація.	Підбір, розвиток персоналу, мотивація, розподіл функцій.
	Фінансові ресурси	Кошти, що забезпечують реалізацію операційної програми.	Бюджетування, контроль витрат, аналіз фінансової ефективності.
	Інформаційні ресурси	Дані, знання, технологічна документація, цифрові системи.	Інформаційна підтримка, цифровізація, управління потоками даних.
ПРОЦЕС (перетворення)	Технологічні операції	Сукупність дій, що забезпечують трансформацію ресурсів у продукцію.	Управління виробничими процесами, стандартизація, оптимізація.
	Логістичні потоки	Внутрішній рух матеріалів та напівфабрикатів.	Управління матеріальними потоками, організація переміщень, мінімізація простоїв.
	Операційні процедури	Регламенти, правила, стандарти, алгоритми роботи.	Розроблення процедур, аудит процесів, контроль дотримання.
	Координаційний механізм	Взаємодія підрозділів, синхронізація виробничих циклів.	Планування, диспетчеризація, управління комунікаціями.
ВИХІД (операційна продукція)	Готова продукція	Вироби або послуги, що мають споживчу цінність.	Управління якістю, контроль відповідності стандартам.
	Виробнича потужність	Обсяги можливого випуску продукції.	Підвищення продуктивності, оптимізація завантаження обладнання.
	Економічний результат	Витрати, доходи, прибуток, рентабельність.	Контролінг, аналіз ефективності, формування рішень щодо удосконалення.
	Ринкова цінність	Позиціонування продукції на ринку, конкурентоспроможність.	Маркетинг операційної діяльності, адаптація продукту до попиту.

Саме така інтеграція різномірних компонентів дозволяє операційній системі адаптуватися до ринкових коливань, підтримувати

конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати стабільний економічний результат. Таким чином, операційна система виступає не просто технічним середовищем виробництва, а керованою соціально-економічною підсистемою, у межах якої формується основна додана вартість промислового підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження операційної діяльності промислових підприємств істотно посилюється сучасними умовами розвитку України, що характеризуються воєнними ризиками, нестабільністю логістичних ланцюгів, дефіцитом окремих видів ресурсів, зростанням енергетичних витрат та необхідністю швидкої адаптації виробничих процесів до зовнішніх загроз. У таких умовах саме операційна діяльність визначає здатність підприємств підтримувати безперервність виробництва, забезпечувати надійність поставок і формувати конкурентоспроможність, що робить її дослідження надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Аналіз наукових підходів дозволив сформулювати визначення до операційної діяльності як до інтегрального процесу, що поєднує стратегічне планування, технологічне перетворення матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів у продукцію чи послуги та організацію їх дистрибуції. Таке трактування дозволяє підкреслити її системоутворюючу роль у досягненні ефективності й адаптивності промислових підприємств у динамічному середовищі. Визначальним результатом проведеного аналізу є встановлення того, що реалізація операційної діяльності ґрунтується на функціонуванні операційної системи, яка забезпечує ресурсну, технологічну, організаційну та управлінську основу для виконання всіх операційних процесів. Саме операційна система є структурою, у межах якої відбувається перетворення входів у виходи, забезпечується узгодженість дій підсистем забезпечення, перетворення, планування і контролю та формуються умови для досягнення необхідних параметрів якості й продуктивності. Операційна система є відкритою, багаторівневою соціально-економічною структурою, яка здатна адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стійкість підприємства.

Тож, операційна діяльність та її функціональне підґрунтя – операційна система, становлять взаємопов'язані елементи єдиної управлінської моделі

промислового підприємства. Операційна система формує основу організації та реалізації операційних процесів, тоді як операційна діяльність забезпечує безпосереднє створення результату та економічного ефекту. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого удосконалення системи управління операційною діяльністю та підвищення ефективності промислових підприємств України в умовах підвищеної нестабільності та структурних трансформацій.

1.2. Теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства

Теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства формують інтелектуальний стрижень, що поєднує фундаментальні концепції з практичними інструментами, перетворюючи хаотичні потоки ресурсів на злагоджений ритм виробництва, де кожна підсистема – від планування до збуту – стає ланкою єдиної стратегічної симфонії, здатної протистояти викликам цифрової ери та глобальної невизначеності, забезпечуючи не просто виживання, а домінування на ринку через оптимізацію, інновації та стає зростання.

Для визначення поняття «механізм управління операційною діяльністю підприємства» доцільно звернутися до наукових джерел, в яких це поняття трактується саме як різновид економічного механізму. У табл. 1.5 наведені підходи до різних авторів до визначення терміну «механізм управління операційною діяльністю» (або «організаційно-економічний механізм управління операційною діяльністю»).

Тож, узагальнюючі підходи до визначення поняття «механізм управління операційною діяльністю промислового підприємства» у кваліфікаційній роботі магістра він розглядається як це система взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів, методів, інструментів, стимулів та процедур, за допомогою яких суб'єкт управління (вище керівництво та операційні менеджери) цілеспрямовано впливає на поведінку підсистем планування та контролю, забезпечення, виробництва та збуту, забезпечуючи оптимальне перетворення

ресурсів у кінцевий продукт, підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

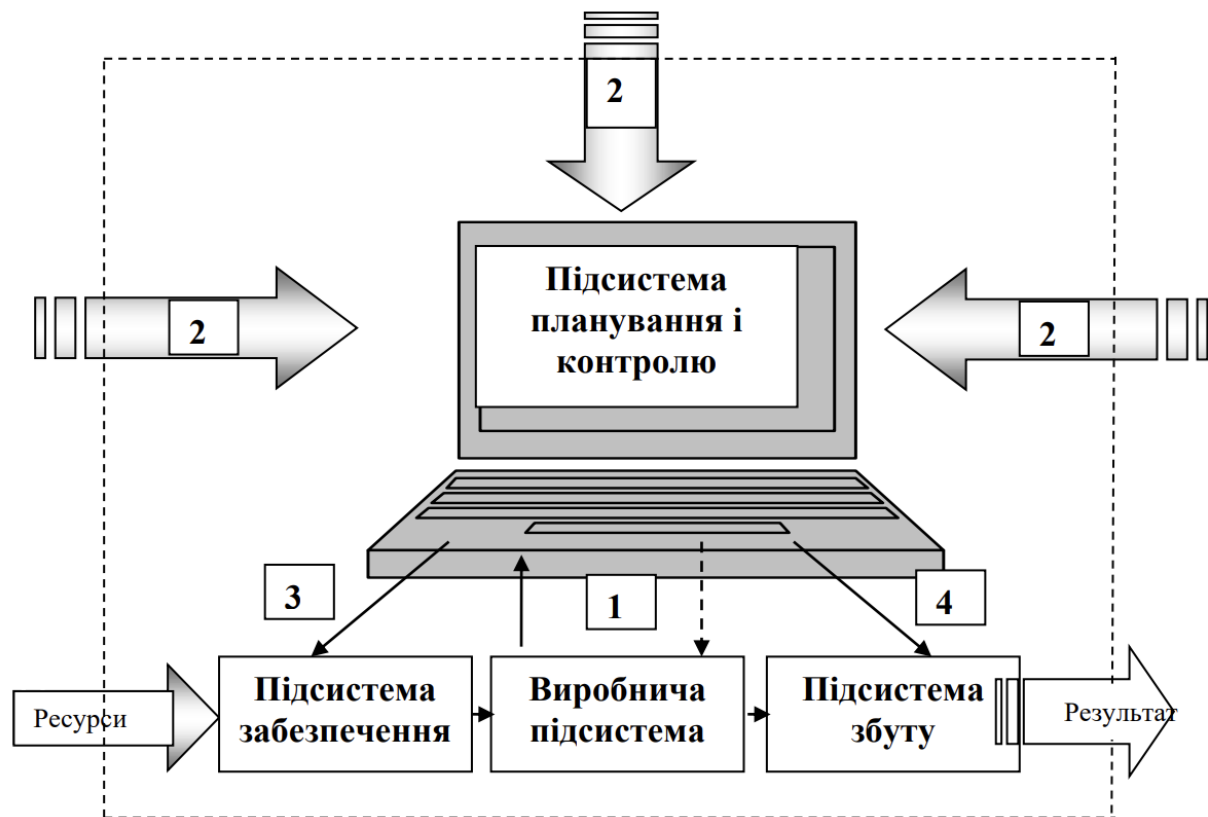
Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «механізм управління операційною діяльністю підприємства»

Автор/Джерело	Визначення поняття
Декалюк О. В. [10]	Організаційно-економічний механізм управління операційною системою підприємства – сукупність організаційних структур, економічних важелів, методів, інструментів і процедур, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на операційну діяльність з метою підвищення її ефективності.
Кравченко М. В., Пилипенко Л. М. [17]	Організаційно-економічний механізм управління ефективністю операційної діяльності – система взаємопов'язаних елементів (методів, організаційних структур, операцій, інформаційно-технічних засобів, важелів та інструментів), що є складовою господарського механізму підприємства та забезпечує поєднання виробничих, організаційних і фінансово-економічних процесів.
Побережець О. В. [39]	Механізм управління результатами операційної діяльності – складна система взаємопов'язаних підсистем (організаційна, забезпечення, реалізації), наповнена принципами, методами, інструментами та економічними важелями, що визначає порядок здійснення операційної діяльності промислового підприємства.
Сумець О. М., Бублич П. В. [47]	Організаційно-економічний механізм управління операційною діяльністю – це комплекс організаційно-економічних важелів, методів та інструментів, які забезпечують узгоджене функціонування підсистем планування, виробництва, забезпечення та збуту з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
Гринько Т. В., Гуржій Н. Г. [9]	Механізм управління операційною діяльністю підприємства – це система економічних і організаційних важелів (ціноутворення, мотивація, планування, контроль, стимулювання), за допомогою яких керівництво підприємства впливає на поведінку підрозділів і працівників для досягнення максимальної ефективності операційних процесів.
Іщейкін Т. Є. [13]	Організаційно-економічний механізм управління операційною діяльністю – сукупність взаємопов'язаних елементів (організаційні структури, економічні стимули, методи планування та контролю), що забезпечують цілеспрямований вплив на операційну систему з метою її безперебійного та ефективного функціонування.
Білик Р. М. [3]	Механізм управління операційною діяльністю промислового підприємства – це комплекс економічних важелів, організаційних інструментів, процедур і стимулів, за допомогою яких досягається оптимальне використання ресурсів, координація підсистем і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням наведеної структури операційної системи як основи операційної діяльності підприємства цілісний механізм її управління, який поєднує організаційно-економічних важелі, методи, інструменти, стимули та процедури, поділяється на три підсистеми: підсистему планування та контролю,

підсистему забезпечення, виробничу підсистему та підсистему збуту. На рис. 1.2 подана базова схема механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства.



- 1 – інформація про стан виробничої підсистеми (внутрішнє середовище);
 2 – інформація про стан зовнішнього середовища: можливості, загрози;
 3 – операційні рішення у сфері придбання необхідних ресурсів;

Рис. 1.3. Базова схема механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства [47]

Підсистема планування та контролю є центральною ланкою загальної системи управління операційною діяльністю, оскільки вона визначає стратегічні та оперативні орієнтири розвитку, формує цілі, координує роботу інших підсистем і забезпечує зворотний зв'язок щодо досягнення запланованих результатів.

Структура механізму цієї підсистеми охоплює організаційно-економічні важелі, методи, інструменти, стимули та процедури, які забезпечують цілісність управлінського впливу. Організаційні елементи спрямовані на вибудову логіки управління, визначення відповідальних підрозділів і розподіл повноважень. Економічні важелі забезпечують ресурсне наповнення процесів та

орієнтацію діяльності на досягнення заданих показників ефективності. Методи та інструменти формують технічну та аналітичну основу планування й контролю, дозволяючи здійснювати моделювання, прогнозування, аналіз та коригування операційних процесів. Стимули забезпечують мотиваційний вплив на персонал, тоді як процедури закріплюють послідовність та стандарти виконання управлінських дій. Узгоджене функціонування зазначених елементів створює механізм, який забезпечує формування стратегічних і тактичних планів, їх ресурсне обґрунтування, узгодження із поточною операційною діяльністю, безперервний моніторинг виконання та коригування управлінських рішень. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Елементи механізму «підсистеми планування та контролю»
та характеристика їхньої управлінської ролі

Елемент механізму	Зміст та управлінська характеристика	Приклади застосування в операційній діяльності
Організаційні важелі	Формування структури управління, визначення функцій, повноважень, відповідальності та інформаційних потоків.	Розподіл управлінських ролей; створення відділів планування та контролю; регламентація взаємодії між виробництвом, логістикою та фінансами.
Економічні важелі	Механізми ресурсного забезпечення та впливу на мотивацію досягнення планових показників.	Бюджетування виробництва; система внутрішніх тарифів; формування нормативів витрат; лімітування ресурсів.
Методи управління	Аналітичні та розрахункові підходи до обґрунтування планових рішень, оцінки ризиків і контролю виконання.	SWOT-аналіз, прогнозування обсягів виробництва, планово-економічні розрахунки, аналіз відхилень, моделювання попиту.
Управлінські інструменти	Технічні засоби та програмні рішення для підтримки планування і контролю.	ERP-системи, системи диспетчеризації, KPI-панелі, системи моніторингу завантаження обладнання, інструменти візуалізації даних.
Стимули	Мотиваційні механізми, що орієнтують персонал на виконання планових завдань і підвищення відповідальності.	Преміювання за дотримання планових нормативів, бонуси за зниження собівартості, нематеріальне заохочення високопродуктивних команд.
Процедури	Регламентовані послідовності дій, які забезпечують стандартизацію управлінського процесу.	Порядок складання операційного плану; процедури щоденного/тижневого контролю; алгоритми коригування планів; форми звітності.
Зворотний зв'язок	Механізми збору, аналізу та інтерпретації інформації про фактичні результати для корекції планів.	Аналіз відхилень фактичних показників; регулярні контрольні наради; коригування планових завдань відповідно до операційної ситуації.

Тож, підсистема планування та контролю виступає ядром управлінського циклу, що забезпечує адаптивність і результативність операційної діяльності підприємства. Запропонована структура механізму підсистеми планування та контролю відображає логіку управління операційною діяльністю, у межах якої планування формує орієнтири розвитку, а контроль забезпечує оцінку та коригування результатів. Кожен елемент механізму виконує власну функцію, а їх узгоджена взаємодія створює умови для своєчасного прийняття управлінських рішень, оптимізації операційних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Підсистема забезпечення відіграє базову роль у функціонуванні операційної діяльності, оскільки саме вона формує ресурсну, технічну, інформаційну та нормативну основу для виконання виробничих процесів. На відміну від підсистеми планування та контролю, яка задає траєкторію розвитку, підсистема забезпечення створює умови для реалізації запланованих операцій та гарантує стабільність виробничого циклу. Її ефективність визначає ритмічність роботи підприємства, своєчасне надходження матеріальних і нематеріальних ресурсів, відповідність інфраструктури вимогам технологічних процесів, а також узгодженість внутрішніх потоків.

Механізм підсистеми забезпечення включає комплекс організаційно-економічних важелів, методів, інструментів, стимулів і процедур, які забезпечують регулювання, координацію та оптимізацію ресурсних потоків. Організаційні важелі формують структуру забезпечення та визначають відповідальних за управління матеріальними, технічними, кадровими й інформаційними ресурсами. Економічні важелі забезпечують раціональний розподіл ресурсів, формування нормативів, облік і контроль їх використання. Методи дозволяють оцінювати потреби, прогнозувати матеріальні потоки, оптимізувати рівень запасів і підтримувати технологічну справність. Інструменти забезпечують технічну базу для моніторингу та регулювання руху ресурсів, а стимули формують мотивацію персоналу до ефективного використання ресурсів та мінімізації втрат. Процедури встановлюють стандартизовані правила виконання операцій, що забезпечують передбачуваність і стабільність операційного процесу.

А отже, механізм підсистеми забезпечення виступає ключовою умовою реалізації операційної діяльності підприємства, забезпечуючи безперервність виробництва, оптимальне використання ресурсів, стійкість до зовнішніх коливань та формування необхідного «входу» для операційної системи (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Елементи механізму «підсистеми забезпечення» та характеристика їхньої управлінської ролі

Елемент механізму	Зміст та управлінська характеристика	Приклади застосування у підсистемі забезпечення
Організаційні важелі	Визначення структури служби забезпечення, розподіл відповідальності між логістикою, постачанням, складським господарством, технічними службами.	Формування відділу матеріально-технічного забезпечення; встановлення правил взаємодії між виробництвом і складами; визначення зон відповідальності за рух ресурсів.
Економічні важелі	Формування нормативів запасів, управління витратами на ресурси, забезпечення економічної доцільності поставок та інвестицій у технічну інфраструктуру.	Нормування матеріальних запасів; аналіз витрат на логістику; укладання контрактів із постачальниками; бюджетування закупівель.
Методи управління	Підходи до аналізу потреб та оптимізації ресурсних потоків, визначення параметрів забезпечення та оцінки ризиків.	ABC/XYZ-аналіз запасів; прогнозування обсягів ресурсів; методи оптимізації транспортних та складських операцій; аналіз надійності обладнання.
Управлінські інструменти	Технічні, програмні та цифрові засоби контролю й координації забезпечення.	ERP-системи для обліку ресурсів; системи управління складами (WMS); програми планування технічного обслуговування (CMMS); датчики моніторингу стану обладнання.
Стимули	Мотиваційні механізми, що спрямовані на ефективне управління ресурсами, зниження витрат і підвищення відповідальності персоналу.	Премії за зменшення витрат на матеріали; бонуси за своєчасне забезпечення виробництва; нематеріальні стимули за впровадження ресурсозберігаючих рішень.
Процедури	Регламентовані правила виконання операцій забезпечення, що гарантують ритмічність і стандартизацію.	Процедури приймання та зберігання ресурсів; порядок внутрішньої логістики; протоколи технічного обслуговування обладнання; алгоритми обліку й видачі матеріалів.
Зворотний зв'язок	Системи оцінювання якості забезпечення, виявлення відхилень і коригування процесів.	Контроль дефіциту ресурсів; аналіз причин збоїв у постачанні; звітність щодо використання матеріалів; корекція планів закупівель і техобслуговування.

Узагальнення елементів механізму підсистеми забезпечення свідчить, що саме ця підсистема формує фундаментальну основу операційної діяльності, забезпечуючи підприємство матеріальними, технічними, кадровими, інформаційними та нормативними ресурсами. Її ефективність залежить від узгодженості дій організаційних, економічних та аналітичних елементів, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, мінімізувати ризики дефіциту та збоїв і підвищити адаптивність операційної системи до зовнішніх викликів.

Виробнича (перетворювальна) підсистема є ядром операційної системи та безпосередньо забезпечує трансформацію вхідних ресурсів у готову продукцію, роботи або послуги. Саме на цьому рівні реалізується операційна діяльність у її технологічному, організаційному та процедурному вимірах. Ефективність цієї підсистеми визначає продуктивність підприємства, якість продукції, рівень витрат, гнучкість і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Механізм виробничої підсистеми включає комплекс організаційно-економічних важелів, методів управління, інструментів, стимулів і процедур, що забезпечують узгоджене виконання технологічних процесів. Організаційні важелі координують взаємодію між виробничими підрозділами, визначають структуру управління виробництвом і розподіляють відповідальність. Економічні важелі спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, забезпечення собівартості та досягнення цільових показників продуктивності. Методи управління забезпечують технологічну та аналітичну підтримку процесів, тоді як інструменти створюють технічні можливості для контролю, планування та оптимізації. Стимули мотивують персонал до підвищення продуктивності та дотримання стандартів якості, а процедури фіксують послідовність виконання робіт і забезпечують стабільність виробничого циклу (табл. 1.8).

А отже, виробнича підсистема формує центральну ланку операційної системи, у межах якої поєднуються технологічні операції, ресурси та управлінські впливи, що забезпечують випуск продукції відповідної якості, у визначені строки та з мінімально можливими витратами. Запропонована структура механізму виробничої підсистеми демонструє її ключову роль у забезпеченні

операційної ефективності підприємства. Саме тут інтегруються технології, ресурси й управлінські впливи, що формують кінцевий операційний результат. Узгоджена дія організаційних, економічних, аналітичних та технічних елементів забезпечує стабільність виробничого процесу, оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та гнучкість щодо змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.8

Елементи механізму «виробничої підсистеми» та характеристика їхньої управлінської ролі

Елемент механізму	Зміст та управлінська характеристика	Приклади застосування у підсистемі забезпечення
Організаційні важелі	Формування структури управління виробництвом, визначення взаємодії між цехами, ділянками, змінами та відповідальності за кожний етап технологічного процесу.	Організація виробничих ліній; створення служб майстрів та диспетчерів; визначення маршрутів виготовлення продукції; затвердження виробничих графіків.
Економічні важелі	Механізми раціонального використання ресурсів, зниження собівартості та забезпечення економічної ефективності виробництва.	Встановлення нормативів витрат; аналіз та зниження втрат; калькулювання собівартості; внутрішній облік продуктивності підрозділів.
Методи управління	Підходи до організації, оптимізації та контролю технологічних процесів.	Lean Production, Kaizen, TQM, методи нормування праці, оперативно-календарне планування, методи контролю якості, Six Sigma.
Управлінські інструменти	Технічні та цифрові засоби для реалізації й моніторингу виробничих процесів.	MES-системи; датчики контролю параметрів; системи управління якістю; контролери обладнання; автоматизовані робочі місця операторів.
Стимули	Мотиваційні механізми спрямовані на підвищення продуктивності, дисципліни та дотримання технологічних регламентів.	Преміювання за виконання змінного/місячного плану; бонуси за відсутність браку; матеріальне та нематеріальне заохочення за раціоналізаторські пропозиції.
Процедури	Регламентовані послідовності виконання технологічних операцій, правила роботи обладнання, порядок контролю якості та техніки безпеки.	Технологічні карти; інструкції з експлуатації; процедури контролю якості; стандарти безпеки; графіки технічного обслуговування.
Зворотний зв'язок	Система оцінювання результатів виробничої діяльності та виявлення відхилень з метою коригування процесів.	Аналіз браку; моніторинг продуктивності обладнання (OEE); змінні звіти майстрів; коригування виробничих планів за фактичними показниками.

Підсистема збуту є заключною ланкою операційної системи

підприємства та відіграє ключову роль у перетворенні операційної продукції на економічний результат. Її функціонування забезпечує виведення готової продукції на ринок, формування попиту, встановлення взаємодії зі споживачами та створення умов для безперервного відтворення операційного циклу. Ефективність збуту визначає не лише рівень доходів підприємства, а й обсяги виробництва, використання потужностей та здатність підприємства адаптуватися до вимог ринку.

Механізм підсистеми збуту охоплює організаційно-економічні важелі, методи управління, інструменти, стимули та процедури, що забезпечують формування ринку збуту, управління клієнтськими потоками, логістику, ціноутворення й моніторинг результативності. Організаційні важелі формують структуру служби збуту та визначають канали реалізації продукції. Економічні важелі забезпечують управління цінами, витратами на логістику, рівнями запасів готової продукції та фінансовими умовами продажу. Методи управління дозволяють ефективно планувати збутові обсяги, прогнозувати попит, сегментувати ринки й управляти ризиками. Інструменти забезпечують технічну та інформаційну підтримку процесу збуту. Стимули впливають на мотивацію персоналу до підвищення результативності збутових операцій. Процедури встановлюють стандарти виконання збутових операцій, забезпечуючи передбачуваність та контрольованість процесу (табл. 1.9).

А отже, підсистема збуту формує канал перетворення виробничого результату на фінансовий, забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами й закріплює позиції підприємства на ринку. Її механізм спрямований на оптимізацію руху готової продукції, мінімізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкого попиту. Запропонована структура механізму підсистеми збуту відображає її ключову роль у забезпеченні фінансових результатів підприємства та замиканні операційного циклу. Саме тут кінцева продукція набуває ринкової цінності, а взаємодія між виробництвом, логістикою та споживачами перетворюється на економічний результат. Ефективність механізму збуту визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень задоволення клієнтів та стійкість позицій на ринку.

Елементи механізму «підсистеми збуту» та характеристика
їхньої управлінської ролі

Елемент механізму	Зміст та управлінська характеристика	Приклади застосування у підсистемі забезпечення
Організаційні важелі	Формування структури відділу збуту, визначення каналів реалізації, розподіл відповідальності за роботу з клієнтами.	Розвиток мережі дилерів; створення відділу продажів; формування регіональних представництв; організація служби підтримки клієнтів.
Економічні важелі	Механізми ціноутворення, управління фінансовими ризиками продажу та оптимізація логістичних витрат.	Розрахунок цін за методами маржинальності; знижкові політики; умови кредитування покупців; оптимізація витрат дистрибуції.
Методи управління	Підходи до аналізу ринку, прогнозування попиту, планування збуту і оцінки клієнтських сегментів.	ABC/XYZ-аналіз клієнтів; прогнозування попиту; методи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); оцінка еластичності попиту.
Управлінські інструменти	ІТ-рішення та технічні засоби для управління продажами, планування та моніторингу результатів.	CRM-системи; програми управління замовленнями; аналітичні панелі KPI; електронні каталоги продукції; платформи електронної комерції.
Стимули	Мотиваційні заходи, спрямовані на підвищення результативності продажів та орієнтацію на клієнта.	Преміювання за виконання плану продажів; бонуси за залучення нових клієнтів; визнання кращих менеджерів; нематеріальні стимули.
Процедури	Регламенти взаємодії з клієнтами, маршрутизація замовлень, стандарти роботи збутових підрозділів.	Стандарти обслуговування; протоколи оформлення замовлень; порядок взаємодії з дилерами; процедури обробки рекламаций.
Зворотний зв'язок	Системи збору та аналізу інформації про задоволеність клієнтів, обсяги продажів та причини відхилень.	Опитування клієнтів; аналіз відмов від закупівлі; звіти щодо виконання збутових планів; корекція маркетингової політики.

Таким чином, теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю промислового підприємства формують методологічну основу для розуміння закономірностей функціонування операційної системи та визначають інструментарій, за допомогою якого забезпечується її впорядкованість, адаптивність і результативність. Узагальнення наукових підходів дало змогу розглядати механізм управління операційною діяльністю як цілісну систему організаційно-економічних важелів, методів, інструментів, стимулів та процедур, що забезпечують цілеспрямований управлінський вплив на всі ключові підсистеми операційної системи. Такий підхід дозволив уточнити зміст даного поняття, відобразивши його комплексність, багаторівневність і

залежність від взаємодії між підсистемами.

На основі опрацьованих концепцій встановлено, що під механізм управління операційною діяльністю охоплює чотири взаємопов'язані підсистеми: планування та контроль, забезпечення, виробництво та збут. Кожна з них виконує унікальні управлінські функції, а їх узгоджена взаємодія забезпечує перетворення ресурсів у кінцеву продукцію з мінімальними втратами та максимальною відповідністю стратегічним цілям підприємства. Підсистема планування та контролю задає траєкторію розвитку й забезпечує координацію управлінського циклу; підсистема забезпечення формує ресурсну, технічну та інформаційну основу операційного процесу; виробнича підсистема забезпечує технологічну трансформацію ресурсів; підсистема збуту здійснює ринкову реалізацію результатів операційної діяльності. Їх інтеграція утворює функціональне ядро операційної системи, яке визначає її стійкість, ефективність і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим результатом узагальнення є уточнення того, що механізм управління операційною діяльністю має не статичний, а динамічний характер, оскільки його елементи перебувають у постійній взаємодії, відображаючи зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме тому ефективність механізму визначається не окремими інструментами, а їх системною узгодженістю, здатністю формувати керовані потоки інформації, ресурсів і рішень, а також створювати умови для досягнення операційної гнучкості та економічної результативності.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що теоретико-методологічні засади механізму управління операційною діяльністю забезпечують необхідну концептуальну основу для подальших наукових і практичних досліджень у сфері підвищення ефективності операційних процесів. Саме в межах структурованих механізмів різних підсистем управління операційною діяльністю у подальших розділах роботи доцільно виявляти проблеми їх функціонування та цілеспрямовано формувати напрями щодо їх усунення, що дозволить підвищити операційну стійкість і результативність промислового підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Актуальність дослідження операційної діяльності промислових підприємств істотно посилюється сучасними умовами розвитку України, що характеризуються воєнними ризиками, нестабільністю логістичних ланцюгів, дефіцитом окремих видів ресурсів, зростанням енергетичних витрат та необхідністю швидкої адаптації виробничих процесів до зовнішніх загроз. У таких умовах саме операційна діяльність визначає здатність підприємств підтримувати безперервність виробництва, забезпечувати надійність поставок і формувати конкурентоспроможність, що робить її дослідження надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Аналіз наукових підходів дозволив сформулювати визначення до операційної діяльності як до інтегрального процесу, що поєднує стратегічне планування, технологічне перетворення матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів у продукцію чи послуги та організацію їх дистрибуції. Таке трактування дозволяє підкреслити її системоутворюючу роль у досягненні ефективності й адаптивності промислових підприємств у динамічному середовищі. Визначальним результатом проведеного аналізу є встановлення того, що реалізація операційної діяльності ґрунтується на функціонуванні операційної системи, що є структурою, у межах якої відбувається перетворення входів у виходи, забезпечується узгодженість дій підсистем забезпечення, перетворення, планування і контролю та формуються умови для досягнення необхідних параметрів якості й продуктивності. Операційна система є відкритою, багаторівневою соціально-економічною структурою, яка здатна адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стійкість підприємства.

Тож, операційна діяльність та її функціональне підґрунтя – операційна система, становлять взаємопов'язані елементи єдиної управлінської моделі у цій сфері. Операційна система формує основу організації та реалізації операційних процесів, тоді як операційна діяльність забезпечує безпосереднє створення результату та економічного ефекту. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого удосконалення управління операційною діяльністю та

підвищення ефективності промислових підприємств України в умовах підвищеної нестабільності та структурних трансформацій.

Узгоджене розуміння сутності операційної діяльності та операційної системи створює підґрунтя для переходу до структури механізму їх практичної реалізації. Саме на цьому етапі постає необхідність деталізувати внутрішні компоненти управлінського впливу, що забезпечують цілісне функціонування операційної системи.

На основі опрацьованих концепцій встановлено, що під механізмом управління операційною діяльністю у дослідженні розуміється як це система взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів, методів, інструментів, стимулів та процедур, за допомогою яких суб'єкт управління цілеспрямовано впливає на поведінку відповідних підсистем. Механізм управління операційною діяльністю охоплює чотири взаємопов'язані підсистеми: планування та контроль, забезпечення, виробництво та збут. Кожна з них виконує унікальні управлінські функції, а їх узгоджена взаємодія забезпечує перетворення ресурсів у кінцеву продукцію з мінімальними втратами та максимальною відповідністю стратегічним цілям підприємства.

Механізм управління операційною діяльністю має не статичний, а динамічний характер, оскільки його елементи перебувають у постійній взаємодії, відображаючи зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме тому ефективність механізму визначається не окремими інструментами, а їх системною узгодженістю, здатністю формувати керовані потоки інформації, ресурсів і рішень, а також створювати умови для досягнення операційної гнучкості та економічної результативності.

А отже, проведені дослідження забезпечують необхідну концептуальну основу для подальших наукових і практичних досліджень у сфері підвищення ефективності операційних процесів. Саме у межах структурованих механізмів різних підсистем управління операційною діяльністю є доцільним виявляти проблеми їх функціонування та цілеспрямовано формувати напрями щодо їх усунення, що дозволить підвищити операційну стійкість і результативність промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Характеристика Публічного акціонерного товариства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» та результатів його господарської діяльності

Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством України та одним із ключових виробничих активів міжнародної корпорації ArcelorMittal у Європі. Підприємство розташоване у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області, що є одним із найбільших індустріальних центрів країни та ядром Криворізького залізрудного басейну. Свою діяльність підприємство розпочало у 1931 році як Криворізький металургійний завод. У подальші десятиліття воно розширювало потужності, модернізувало обладнання та нарощувало промисловий потенціал. У 2005 році підприємство увійшло до складу ArcelorMittal Group, що забезпечило притік інвестицій, інтеграцію сучасних технологій та підвищення управлінських стандартів [32, 34].

Основні види діяльності ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» відповідають Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) і охоплюють повний металургійний цикл. Зокрема: КВЕД 24.10 – виробництво чавуну, сталі та феросплавів, що включає доменне, сталеплавильне та конвертерне виробництво. КВЕД 24.20 – виробництво труб і порожнистих профілів, а також сортового й фасонного прокату. КВЕД 24.33 – холодне волочіння дроту та виробництво катанки. КВЕД 07.10 – добування залізних руд у власних кар'єрах із подальшою переробкою на агломерат. КВЕД 38.21 – оброблення та видалення відходів металургійного виробництва. КВЕД 46.72, 46.90 – оптова торгівля металами й напівфабрикатами, діяльність посередників у торгівлі [32, 34].

Підприємство випускає арматуру, катанку, дріт, заготівку, прокат та іншу металопродукцію, яку реалізує на внутрішньому ринку та експортує до понад 60 країн світу. Структура виробництва охоплює повний цикл: від видобутку руди до виготовлення готової металопродукції [32, 34].

У період із 2020 року і до сьогодні діяльність ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» зазнала суттєвих трансформацій під впливом економічних, соціальних та безпекових факторів. У 2020–2021 роках підприємство функціонувало в умовах глобальної пандемії COVID-19, що призвело до тимчасових обмежень у роботі, необхідності впровадження додаткових заходів охорони праці, зміни логістичних маршрутів та перегляду частини виробничих планів. Незважаючи на виклики, підприємство продовжувало реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, спрямовані на модернізацію доменного, конвертерного та прокатного виробництва. Здійснювалися роботи з реконструкції доменної печі № 9, будівництва нових аспіраційних систем, оновлення газоочисного обладнання та впровадження цифрових систем контролю виробничих процесів. У цей період проводилися інвестиції в оновлення гірничого обладнання, будівництво нових кар'єрних трас та розширення видобутку залізної руди [32, 34].

У 2021 році ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» працювало в умовах стабільного попиту та функціонуючої логістичної інфраструктури. Підприємство досягло довоєнного рівня виробничих показників та забезпечило повний металургійний цикл. За підсумками року було виготовлено близько 5,3 млн тонн чавуну, 4,9 млн тонн сталі та 4,7 млн тонн прокату. Видобуток залізної руди становив понад 26 млн тонн, що дало змогу сформувати достатній обсяг сировинного забезпечення для металургійних переділів. Показники виробництва концентрату, агломерату та напівфабрикатів демонстрували стале зростання. У цей період підприємство активно реалізовувало інвестиційні програми, спрямовані на модернізацію доменного виробництва, оновлення систем газоочистки, підвищення енергоефективності та автоматизацію технологічних процесів [32].

Рік 2022 став переломним для підприємства внаслідок повномасштабної збройної агресії росії проти України. Логістичні канали, орієнтовані на морські порти, були практично заблоковані, що унеможливило стабільний експорт металопродукції. Значно ускладнилася доставка сировини та відвантаження готової продукції, а також зросли витрати на транспортування альтернативними маршрутами. У зв'язку з руйнуванням енергетичної інфраструктури країни підприємство неодноразово переходило на знижені виробничі навантаження, а

окремі підрозділи тимчасово зупинялися. Пріоритетом стало забезпечення безпеки персоналу, облаштування укриттів, організація гнучких графіків роботи та підтримання мінімально необхідного рівня діяльності [32].

У другій половині 2022 року підприємство скоротило виробництво сталі до історично низьких обсягів через перебої з електропостачанням, зниження попиту на металопродукцію та необхідність зменшення операційних витрат. Виплавка чавуну зменшилася до приблизно 1,6 млн тонн, сталі – до 1,2 млн тонн, прокату – до близько 1,1 млн тонн. Видобуток залізної руди скоротився більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком. Значна частина виробничих потужностей працювала у режимі зниженого навантаження або простою [32].

Попри це, керівництво підприємства зосередилося на забезпеченні безпеки працівників, утриманні критично важливих технологічних процесів та адаптації до нових логістичних умов. Компанія зберегла робочі місця, налагодила взаємодію з місцевими органами влади, впровадила програми матеріальної та гуманітарної підтримки працівників. В умовах воєнного часу підприємство також здійснювало поставки металопродукції для потреб оборони, сприяло укріпленню критичної інфраструктури та підтримувало соціальні ініціативи в регіоні.

Протягом 2023 року відбулося поступове відновлення окремих виробничих процесів. Завдяки стабілізації енергосистеми та адаптації підприємства до нових логістичних реалій вдалося збільшити обсяги виробництва порівняно з попереднім роком. Зросли показники видобутку руди, випуску сталі та готового прокату. Підприємство оптимізувало внутрішню логістику, посилило взаємодію з європейськими транспортними операторами та адаптувало виробничі програми до наявних ресурсних обмежень. Було розширено використання залізничних маршрутів, покращено координацію з європейськими транспортними операторами, оптимізовано процеси перевалки продукції на західних кордонах. Зокрема, підприємство почало активніше експортувати металопродукцію до країн ЄС сухопутними шляхами. Водночас підприємство продовжувало інвестувати у підтримання та модернізацію обладнання, хоча масштаб інвестицій був нижчим, ніж у довоєнні роки. Покращення обсягів виробництва залишалося стриманим через нестабільний попит та логістичні труднощі. У цей період

продовжувалися екологічні модернізації, хоча їх обсяги були частково зменшені через загальну нестабільність та необхідність раціонального використання інвестиційних ресурсів [32].

У 2024 році діяльність підприємства характеризується поступовою адаптацією до умов воєнного часу та прагненням стабілізувати виробничі процеси. Проводяться роботи зі зниження енергоємності, оптимізації витрат, підвищення ефективності доменного й сталеплавильного виробництва. Підприємство продовжує активно використовувати наземні транспортні маршрути для експорту металопродукції до країн Європейського Союзу. Зберігається тенденція до повільного зростання обсягів виробництва порівняно з двома попередніми роками, однак загальні показники залишаються нижчими за довоєнні. Окрему увагу приділено підтримці персоналу, забезпеченню безпечних умов праці та розвитку соціальних програм у регіоні [32].

У 2025 роках підприємство продовжує працювати в умовах високої невизначеності, однак демонструє послідовну адаптацію до воєнних ризиків. Впроваджуються заходи з енергоефективності, зокрема модернізація систем тепловідновлення, оптимізація споживання електроенергії та використання альтернативних джерел живлення. Компанія активно переглядає структуру витрат, оптимізує виробничі програми, проводить диверсифікацію ринків збуту та підсилює взаємодію з міжнародними партнерами. Удосконалюється внутрішня логістика, застосовуються цифрові платформи для планування виробництва та відстеження ланцюгів поставок [32].

У соціальній сфері підприємство продовжує виконувати роль ключового роботодавця регіону, зберігає значні обсяги фінансування соціальних програм, підтримує місцеві громади, бере участь у відновленні інфраструктури та надає благодійну допомогу. В умовах воєнного часу підприємство зміцнило системи охорони праці, посилило протоколи безпеки та розширило програми навчання персоналу [32].

Тож, у 2020–2025 роках діяльність ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» характеризується поєднанням модернізаційних зусиль і значних викликів, спричинених воєнними та економічними факторами. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змінених умов, підтримувати виробничі процеси, забезпечувати соціальні гарантії працівникам і зберігати своє стратегічне значення для

промислового потенціалу України навіть у надзвичайно складних обставинах.

У табл. 2.1 подана характеристика основних споживачів продукції ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

Таблиця 2.1

Характеристика основних споживачів продукції ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» [32]

Категорія споживачів	Основні групи продукції	Характер використання
Будівельні компанії та девелопери	Арматура, катанка, прокат	Виготовлення залізобетонних конструкцій, монолітне будівництво, інфраструктурні проєкти (мости, дороги, промислові споруди)
Машинобудівні підприємства	Катанка, дріт, круглий та сортовий прокат	Виробництво машин, обладнання, деталей, корпусних конструкцій та промислових агрегатів
Металообробні та металоконструкційні підприємства	Сортовий прокат, профілі, заготівка	Виготовлення металоконструкцій, трубних систем, каркасів, промислових та складських споруд
Трубні підприємства	Заготівка, прокат	Виробництво труб різного призначення (водопровідних, газових, промислових)
Енергетичні та нафтогазові компанії	Металопрокат, заготівка	Будівництво та ремонт трубопроводів, інфраструктури родовищ і енергетичних об'єктів
Транспортне машинобудування	Прокат, заготівки, профілі	Виробництво вагонів, залізничних конструкцій, деталей для автомобілебудування
Експортні трейдери	Готовий прокат, арматура, катанка	Подальша реалізація металопродукції на зовнішніх ринках (ЄС, Близький Схід, Африка, Азія)
Державні та муніципальні інфраструктурні проєкти	Арматура, сортовий прокат	Реалізація дорожніх, мостових, житлово-комунальних та оборонних проєктів
Підприємства оборонно-промислового комплексу	Металопрокат, заготівка, дріт	Виробництво військової техніки, укріплень, каркасних конструкцій та засобів оборони
Торговельні компанії та сервісні металобазы	Широкий асортимент прокату	Забезпечення малих та середніх споживачів металопродукцією через складсько-логістичні мережі

Тож, основними споживачами є будівельні та машинобудівні компанії, металоконструкційні підприємства, трубна промисловість, транспортне машинобудування, енергетичні та нафтогазові структури, а також державні та муніципальні органи, що реалізують інфраструктурні проєкти. Значну частку споживання формують експортні трейдери та торговельні металобазы, які забезпечують збут продукції на зовнішніх ринках та серед малих і середніх виробників. Продукція підприємства використовується у ключових секторах

економіки, зокрема у будівництві, виробництві техніки, енергетичній інфраструктурі, транспортних системах та оборонній сфері, що підкреслює її стратегічне значення та широкий спектр застосування.

У табл. 2.2 поданий аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.2

Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» [33]

Показники	2021	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109303155	43818410	41873521	64599685
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74561304	55829721	50404563	68780274
Валовий прибуток (збиток)	34741851	-12011311	-8531042	-4180589
Інші операційні доходи	521083	596185	149062	139990
Адміністративні витрати	3511390	1805121	1692208	2292270
Витрати на збут	109339	42846	34982	35567
Інші операційні витрати	605870	36967188	194964	691459
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	31036335	-50230281	-10304134	-7059895
Інші фінансові доходи	195131	25141	48128	64251
Інші доходи				
Фінансові витрати	542670	1155305	1520669	1829370
Інші витрати				
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	30688796	-51360445	-11875974	-8841794
Податкові доходи (витрати)	-5472728	2351341	0	0
Чистий прибуток (збиток)	25216068	-49099104	-11875974	-8841794

Аналіз динаміки доходів, витрат та фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2024 роки свідчить про суттєві коливання ключових показників, що зумовлені як зовнішніми економічними факторами, так і безпосереднім впливом воєнних дій на виробничу діяльність підприємства.

У 2021 році підприємство демонструвало стабільні результати, характерні для довоєнного періоду: чистий дохід перевищив 109 млрд грн, валовий прибуток становив 34,7 млрд грн, а чистий прибуток – 25,2 млрд грн. Цей рік можна вважати базовим щодо фінансової стійкості.

У 2022 році ситуація різко погіршилась через повномасштабне вторгнення, втрату логістичних маршрутів, перебої з енергопостачанням та суттєве

зниження виробничих потужностей. Чистий дохід скоротився в 2,5 раза, валовий результат набув від'ємного значення (–12 млрд грн), а чистий збиток досяг майже 49,1 млрд грн. Зростання собівартості та різке збільшення інших операційних витрат (понад 36 млрд грн) стали ключовими факторами погіршення фінансового стану.

У 2023 році спостерігається часткова стабілізація: чистий дохід знизився несуттєво – до 41,8 млрд грн, а від'ємний валовий результат скоротився до –8,5 млрд грн. Разом з тим підприємство продовжувало працювати зі збитком, який становив –11,8 млрд грн. Незважаючи на зменшення інших операційних витрат порівняно з попереднім роком, рівень собівартості залишався значним, що стримувало можливості фінансового відновлення.

У 2024 році підприємству вдалося наростити чистий дохід до 64,6 млрд грн, що на 54 % більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про часткове відновлення обсягів виробництва та розширення можливостей збуту. Водночас собівартість продукції також суттєво зросла — до 68,8 млрд грн, що знову призвело до від'ємного валового та чистого фінансового результату. Чистий збиток підприємства скоротився до –8,8 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення операційної діяльності, однак підприємство все ще працює в зоні фінансових втрат.

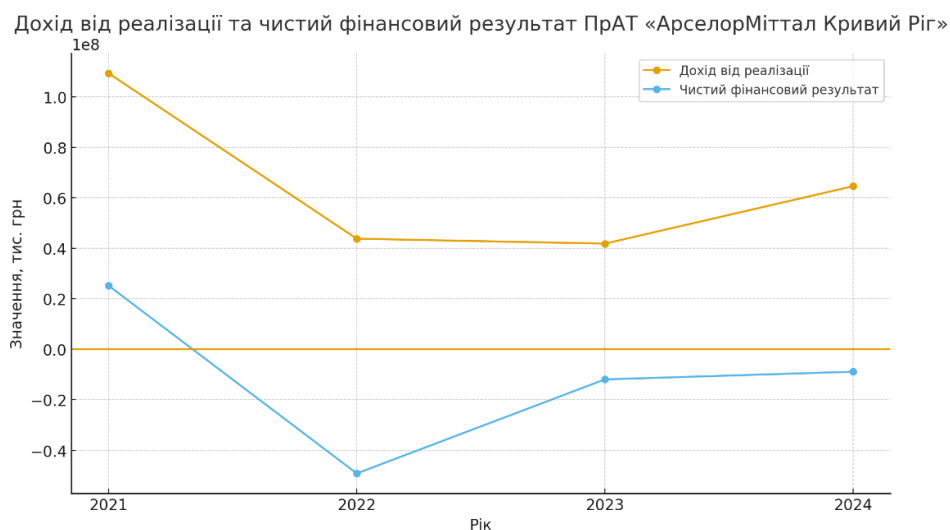


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації та чистого фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32, 33]

Узагальнюючи, фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у

2021–2024 роках характеризується переходом від високоприбуткової діяльності до критичного погіршення результатів у 2022–2023 роках та частковим відновленням фінансових показників у 2024 році. Хоча підприємству вдалося наростити дохід і зменшити збитковість, повного виходу на довоєнний рівень ефективності поки не досягнуто. Основними факторами, що формували негативні результати, є висока собівартість, значні операційні та логістичні витрати, а також нестабільність зовнішнього середовища. Поступове скорочення збитків у 2023–2024 роках може бути основою для подальшої стабілізації за умови покращення безпекової та економічної ситуації в країні.

У табл. 2.3 наведений аналіз структури та динаміки господарських активів досліджуваного підприємства та джерел їхнього формування.

Аналіз динаміки активів підприємства свідчить про істотні структурні зміни протягом досліджуваного періоду. Найбільш виражене коливання відбулося у складі необоротних активів, які різко скоротилися на початку періоду, а в наступні роки демонстрували ознаки поступового відновлення. Це свідчить про вплив зовнішніх факторів та адаптивну виробничу політику підприємства, спрямовану на оптимізацію майнової бази.

Оборотні активи також змінювалися нерівномірно: після скорочення, пов'язаного зі зниженням обсягів операційної діяльності та переоцінкою потреб у запасах і дебіторській заборгованості, у подальшому спостерігалася тенденція до часткового зростання. Це вказує на поступове відновлення ділової активності та збільшення обсягів оборотного капіталу.

У структурі джерел формування активів відбувалися аналогічні процеси. Власний капітал зазнав суттєвих коливань, що було наслідком змін у фінансових результатах діяльності. Зобов'язання підприємства також демонстрували нестабільність, відображаючи коливання потреб у зовнішньому фінансуванні та адаптацію до змін ринкового середовища.

У цілому зміни в активах ПАТ «Карлсберг Україна» свідчать про поєднання двох ключових тенденцій: вимушеної скорочувальної стратегії під впливом зовнішніх факторів у 2022–2023 роках та поступового повернення до стабілізації у 2024 році. Незважаючи на значні втрати активів у період пікової

турбулентності, підприємству вдалося зберегти виробничу базу та закласти підґрунтя для подальшого відновлення фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Аналіз господарських активів та джерел їхнього формування
на ПАТ «Карлсберг Україна» [32, 33]

Показники	2021	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Необоротні активи				
Основні засоби	59836707	22872692	25234797	27127900
Інвестиційна нерухомість	2395	715	681	656
Нематеріальні активи	348244	105935	96064	136576
Загальна сума необоротних активів	60187446	22979342	25331542	27265132
Оборотні активи				
Поточні запаси	14495239	14021719	11029613	14868242
Торгівельна та інша поточна дебіторська заборгованість	26303048	7886000	9622347	8506621
Поточні податкові активи	3328865	6515960	0	0
Інші поточні нефінансові активи	111518	325687	498855	558214
Гроші та їх еквіваленти	1374859	954053	524253	488486
Загальна сума оборотних активів	45613529	29703419	21675068	24421563
Загальна сума господарських активів	105800975	52682761	47006610	51686659
Власний капітал				
Статутний капітал	3859533	3859533	3859533	3859533
Нерозподілений прибуток	45725551	-3283553	-15197961	-24039733
Актuarні різниці (прибутки/збитки)	-1710735	-1040692	0	0
Інші резерви	28677651	28677651	27250555	27487725
Загальна сума власного капіталу	76552000	28212939	15912127	7307485
Довгострокові зобов'язання				
Довгострокове забезпечення	2602636	1820270	2192239	1751652
Інше довгострокове забезпечення	1264851	1485275	1801248	2195194
Довгострокові банківські кредити	982015	2475694	2272107	3352891
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	305481	265115	205383	169080
Відстрочені податкові зобов'язання	2204257	0	0	0
Загальна сума довгострокових зобов'язань	7359240	60463654	6470977	7468817
Поточні зобов'язання				
Інші поточні забезпечення	12356	8115	0	2400
Торгівельна та інша поточна кредиторська заборгованість	15956632	11024153	17272928	30578060
Поточні податкові зобов'язання	527343	68286	89281	10
Інші поточні фінансові зобов'язання	4832238	6763381	6454644	6063258
Інші поточні нефінансові зобов'язання	561166	559533	806736	266723
Загальна сума поточних зобов'язань	21889735	18423468	24623589	36910451
Загальна сума капіталу підприємства	105800975	52682761	47006610	51686659

У табл. 2.4 поданий Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ «Карлсберг Україна»[33]

Показників фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	72,35	53,55	33,85	14,14	72,35
Коефіцієнт заборгованості	27,65	149,74	66,15	85,86	27,65
Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику)	261,73	35,76	51,17	16,47	261,73
Коефіцієнт поточної заборгованості	79,31	168,32	47,62	28,59	79,31
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	72,35	53,55	33,85	14,14	72,35
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	6,28	5,18	2,13	1,32	6,28
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	142,16	85,12	43,23	25,88	142,16
Коефіцієнт загальної платоспроможності	208,38	161,23	88,03	66,16	208,38

Узагальнюючи результати аналізу показників фінансової стійкості та платоспроможності, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало стійку тенденцію до погіршення основних фінансових характеристик. Спостерігається поступове зниження рівня фінансової незалежності та зростання боргового навантаження, що свідчить про посилення залежності від залученого капіталу. Показники ліквідності також послаблюються: здатність підприємства покривати поточні зобов'язання власними оборотними ресурсами знижується, що підвищує ризики втрати платоспроможності у короткостроковому періоді. Загалом динаміка коефіцієнтів вказує на зменшення фінансової стійкості та погіршення гнучкості підприємства щодо фінансування операційної діяльності. Такий стан потребує перегляду політики управління капіталом, посилення контролю за рівнем заборгованості та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів для забезпечення відновлення та стабільного розвитку у майбутньому.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним комплексом України та одним із ключових виробничих активів світової корпорації ArcelorMittal. Підприємство функціонує в місті Кривий Ріг та забезпечує повний металургійний цикл — від видобутку залізної руди до виробництва готового прокату, що визначає його стратегічну роль у національній

економіці.

Аналіз основних характеристик діяльності показує, що в умовах воєнного стану підприємство зіштовхнулося з різким скороченням виробничих обсягів, ускладненням логістики та підвищенням операційних ризиків. Разом з тим простежується тенденція до поступової адаптації: налагоджуються альтернативні маршрути постачання, відновлюються окремі переділи, модернізуються технологічні процеси, що сприяє стабілізації виробничої роботи.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається системоутворюючим підприємством із високим виробничим потенціалом та широкою галузевою диверсифікацією споживачів. Незважаючи на тривалі зовнішні виклики, компанія демонструє здатність підтримувати ключові напрями діяльності, забезпечувати соціальну відповідальність і формувати передумови для подальшого відновлення та зміцнення конкурентних позицій після нормалізації економічної та безпекової ситуації в країні.

2.2. Діагностика системи управління Публічного акціонерного товариства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

Система управління – це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом планування, організації, мотивації, координації та контролю її діяльності. До основних елементів такої системи належать: суб'єкт управління (керівництво), об'єкт управління (процеси, ресурси, персонал), цілі та завдання, методи й засоби впливу, управлінські рішення, інформаційне забезпечення та механізми зворотного зв'язку, що забезпечують адаптацію системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Діагностику системи управління слід розпочати з дослідження організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (рис. 2.2) [32, 34].

Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має чітко виражений ієрархічний та функціональний характер, що є типовим для великих промислових корпорацій металургійного та гірничодобувного

сектору. Структура побудована за принципом вертикальної підпорядкованості, де ключові управлінські функції розподілені між генеральним директором та заступниками, кожен з яких очолює окремий стратегічний напрям діяльності.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32]

Структура включає функціональні департаменти (виробництво, технології, фінанси, постачання, персонал, правові питання, безпека, сталий розвиток), що забезпечує високу спеціалізацію та професійну відповідальність у межах визначених сфер. Поряд із функціональними підрозділами в структурі присутні лінійні елементи управління, зокрема гірничий і металургійний блоки, які зосереджені на основній виробничій діяльності.

Така модель відноситься до лінійно-функціонального типу організаційної структури, що поєднує вертикальну дисципліну управління з чітким функціональним розподілом повноважень. Цей тип структури забезпечує узгодженість управлінських рішень, контроль складних виробничих процесів та ефективну координацію взаємодії між департаментами. Він є оптимальним для великого промислового підприємства зі складною технологічною системою та багаторівневими виробничими циклами.

У табл. 2.5 наведені посадові обов'язки вищого керівництва підприємства.

Генеральний директор є найвищою посадовою особою підприємства, яка здійснює загальне керівництво діяльністю компанії та відповідає за стратегічний розвиток, операційну ефективність і виконання фінансових показників. До його основних функцій належать: прийняття ключових управлінських рішень,

забезпечення реалізації виробничих програм, координація діяльності всіх департаментів, представництво підприємства у взаєминах з органами влади, акціонерами, партнерами та міжнародними структурами. Він несе повну відповідальність за результати діяльності та формування корпоративної політики.

Таблиця 2.5

Характеристика посадові обов'язки керівництва вищої ланки управління

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32]

Посада	Узагальнені функції та обов'язки
Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством; стратегічне планування; ухвалення ключових управлінських рішень; координація діяльності всіх департаментів; представництво підприємства на національному та міжнародному рівнях; відповідальність за фінансово-господарські результати.
Заступник генерального директора з виробництва	Організація та контроль металургійного виробничого циклу; забезпечення стабільності роботи основних цехів; підвищення продуктивності; оптимізація витрат; контроль технічного стану обладнання; виконання виробничих планів.
Заступник генерального директора з технології та стратегії	Розробка технологічної та інноваційної стратегії; модернізація виробництва; впровадження нових технологій; оцінка технічних ризиків; участь у плануванні інвестиційних проєктів; забезпечення технологічної конкурентоспроможності.
Заступник генерального директора з виробництва (гірничий департамент)	Керівництво видобутком залізорудної сировини; контроль роботи кар'єрів і бурових служб; управління технічною базою гірничого комплексу; дотримання екологічних стандартів; забезпечення стабільної сировинної бази металургійного виробництва.
Фінансовий директор – головний бухгалтер	Формування та ведення фінансової та податкової звітності; контроль фінансових потоків; бюджетування та фінансове планування; забезпечення платоспроможності; аудит і контроль ризиків; взаємодія з банками, аудиторами та інвесторами.
Заступник генерального директора з постачання	Організація матеріально-технічного забезпечення; управління закупівлями; робота з постачальниками; оптимізація логістики; забезпечення безперебійності поставок; контроль договірної діяльності й складських запасів.
Заступник генерального директора з персоналу, корпоративних комунікацій та питань євроінтеграції	Управління персоналом; кадрова політика та розвиток працівників; організація внутрішніх комунікацій; формування корпоративної культури; впровадження програм євроінтеграції та ESG-напрямів; реалізація соціальної політики.
Заступник генерального директора з охорони праці та промислової безпеки	Забезпечення безпечних умов праці; контроль промислової та техногенної безпеки; управління ризиками; впровадження систем безпеки; навчання та інструктаж працівників; взаємодія з контролюючими органами у сфері охорони праці.

Заступники генерального директора ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідають за чітко визначені функціональні напрями діяльності

підприємства, що забезпечує структуровану та ефективну систему управління. Розподіл повноважень між керівниками виробничого, технологічного, фінансового, постачального, кадрового та безпекового блоків дозволяє забезпечувати контроль над усіма ключовими процесами – від видобутку сировини та металургійного виробництва до постачання ресурсів, управління персоналом і дотримання стандартів промислової безпеки. Така модель управління сприяє підвищенню оперативності ухвалення рішень, поглибленню спеціалізації управлінських функцій та забезпеченню належного рівня відповідальності за результати кожного напрямку. У табл. 2.6 подана характеристика спеціальних функціональних керівних посад у структурі управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.6.

Характеристика спеціальних функціональних керівних посад у структурі управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32]

Посада	Узагальнена характеристика та основні обов’язки
Директор департаменту з продажу (Україна та країни СНД)	Організація та управління процесами збуту на внутрішньому ринку та ринках СНД; формування цінової політики; розвиток клієнтської бази; укладання контрактів; аналіз ринкової кон’юнктури; забезпечення виконання планів реалізації та координація комерційної діяльності.
Директор з безпеки та розслідувань	Забезпечення фізичної, технічної та інформаційної безпеки підприємства; організація системи захисту активів; проведення внутрішніх розслідувань щодо інцидентів і порушень; управління ризиками; координація охоронних і спеціалізованих служб; взаємодія з правоохоронними структурами.
Директор департаменту зі сталого розвитку	Реалізація підприємницьких політик у сфері ESG; розробка та впровадження програм енергоефективності, екологічних ініціатив і соціальної відповідальності; моніторинг екологічних ризиків; підготовка звітності зі сталого розвитку; взаємодія з контролюючими органами та міжнародними інституціями.
Директор департаменту з правових питань та взаємодії з державними органами	Правовий супровід діяльності підприємства; аналіз і підготовка договорів; представництво інтересів у судах; забезпечення відповідності законодавству; взаємодія з центральними та місцевими органами влади; супровід регуляторних процедур та юридичних ризиків.
Начальник відділу з розслідування фінансових порушень	Виявлення та попередження фінансових порушень, шахрайства та нецільового використання коштів; проведення службових розслідувань; аналіз фінансових ризиків; моніторинг операцій; співпраця з внутрішнім аудитом і департаментом безпеки; забезпечення дотримання внутрішніх регламентів.
Начальник відділу внутрішнього аудиту	Контроль відповідності діяльності встановленим політикам і процедурам; проведення внутрішніх перевірок; аудит операційних процесів; оцінка системи внутрішнього контролю; надання рекомендацій щодо підвищення ефективності; забезпечення незалежності аудиторських перевірок.

Аналіз представлених посад свідчить, що система управління ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована за принципом чіткого функціонального розподілу відповідальності між керівниками різних напрямів. Кожна управлінська структура виконує визначену роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства та дотриманні корпоративних стандартів. Посади, що представлені в таблиці, охоплюють ключові сфери діяльності – від управління збутом і юридичного забезпечення до контролю безпеки, екологічної відповідальності та внутрішніх перевірок.

Функціональні обов'язки директорів департаментів спрямовані на підтримку операційної ефективності, формування стійких бізнес-процесів та забезпечення відповідності діяльності підприємства внутрішнім і зовнішнім вимогам. Департамент продажів забезпечує збут продукції та формує ринкову стратегію підприємства, тоді як підрозділ безпеки гарантує захист активів, запобігання ризикам та оперативне реагування на інциденти. Важливе місце займає департамент сталого розвитку, який відповідає за екологічні й соціальні аспекти діяльності, що є критично значущим для великого промислового підприємства.

Юридичний департамент забезпечує правовий супровід та взаємодію з державними органами, що є необхідною умовою дотримання законодавства та захисту інтересів підприємства. Підрозділи внутрішнього контролю — відділ внутрішнього аудиту та відділ з розслідування фінансових порушень — виконують функції незалежного нагляду, сприяють збереженню фінансової дисципліни, зниженню ризиків шахрайства та вдосконаленню внутрішніх процедур.

Узагальнюючи, структура управління, відображена у таблиці, демонструє комплексний підхід до розподілу управлінських функцій, коли кожен підрозділ має чіткі завдання та визначені зони відповідальності. Така модель дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти контролю, забезпечує стратегічну узгодженість діяльності різних департаментів та сприяє підвищенню ефективності управління в умовах складного промислового середовища.

До того ж, до складу елементів організаційної структури управління входять посади радників та корпоративного секретаря.

Радники генерального директора та корпоративний секретар виконують

важливу підтримувальну та координаційну функцію в системі корпоративного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Радник генерального директора зі стратегічних проєктів сприяє розробленню та реалізації пріоритетних напрямів розвитку підприємства, забезпечуючи експертну оцінку стратегічних ініціатив та супроводжуючи їх на всіх етапах планування та впровадження. Радник з питань енергетики відіграє ключову роль у формуванні політики ефективного використання енергоресурсів, оптимізації витрат, підвищенні енергоефективності та дотриманні вимог енергетичної безпеки, що особливо важливо для великого промислового підприємства.

Корпоративний секретар забезпечує організаційну та інформаційну підтримку діяльності органів корпоративного управління, відповідає за дотримання процедур корпоративного права, взаємодію з акціонерами та ведення офіційної документації. Завдяки цим функціям забезпечується прозорість, юридична узгодженість та стабільність управлінських процесів.

Тож, узагальнення характеристик посад свідчить, що організаційна структура орієнтована на забезпечення стабільності, координації та стратегічного розвитку підприємства в умовах високої складності виробничих процесів. Чіткий розподіл обов'язків між керівниками вищої ланки сприяє ефективному функціонуванню підприємства, його адаптивності до зовнішніх викликів та здатності підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У табл. 2.7 поданий SWOT-аналіз організаційної структури управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Проведений SWOT-аналіз організаційної структури управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що система управління підприємством є розвиненою, структурованою та здатною забезпечувати стабільність виробничих і адміністративних процесів навіть в умовах підвищених зовнішніх ризиків. Сильні сторони компанії — високий рівень спеціалізації управлінських підрозділів, чіткий функціональний розподіл повноважень, сформована система внутрішнього контролю та відповідність міжнародним корпоративним стандартам — формують надійний фундамент для ефективного управління великим металургійним комплексом.

SWOT-аналіз організаційної структури управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> • Чітко вибудована лінійно-функціональна структура управління. • Наявність професійних керівників з високою спеціалізацією. • Розподіл відповідальності між заступниками генерального директора за ключові напрямки (виробництво, технології, фінанси, персонал, безпека). • Наявність розвиненої системи внутрішнього контролю (внутрішній аудит, відділ розслідування фінансових порушень). • Система корпоративного управління відповідає міжнародним стандартам та практикам ArcelorMittal. • Високий рівень формалізації, чіткі процедури управління та прийняття рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Значна кількість рівнів управління, що може ускладнювати комунікацію та оперативність рішень. • Висока централізація управлінських функцій. • Вповільнення процесів ухвалення рішень у кризових ситуаціях. • Можлива перевантаженість окремих департаментів через масштабність виробництва. • Ризик дублювання функцій між окремими підрозділами.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • Подальша цифровізація процесів управління та автоматизація внутрішньої комунікації. • Можливість реорганізації та адаптації структури під сучасні моделі гнучкого управління. • Впровадження крос-функціональних команд для прискорення виробничих і стратегічних рішень. • Розвиток системи навчання та підготовки керівників для зниження кадрових ризиків. • Інтеграція нових практик корпоративної безпеки та ESG-менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішні ризики воєнного та економічного характеру, які можуть вимагати швидкого перегляду управлінських процесів. • Можливі порушення комунікацій між структурними рівнями в умовах нестабільності. • Посилення конкуренції за кваліфікований управлінський персонал. • Ймовірність втрати ключових управлінців через мобілізацію або ротацію. • Необхідність частих організаційних змін може призвести до внутрішньої напруги в структурі.

Разом із тим структура має й певні слабкі сторони, зокрема значну кількість управлінських рівнів та надмірну централізацію, що може негативно впливати на оперативність ухвалення рішень. Проте наявні можливості, такі як цифровізація, формування крос-функціональних команд, удосконалення внутрішніх комунікацій і розвиток управлінського персоналу, створюють передумови для підвищення адаптивності структури та її модернізації згідно із сучасними управлінськими стандартами.

Зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та конкуренцією за кваліфіковані кадри, підкреслюють необхідність збереження гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни. Загалом

структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є функціонально спроможною, збалансованою та орієнтованою на довгострокову стабільність, а її подальший розвиток має ґрунтуватися на підвищенні ефективності комунікацій, оптимізації управлінських рівнів і впровадженні сучасних управлінських практик.

Цілі діяльності підприємства є ключовим елементом загальної системи управління, оскільки визначають стратегічні орієнтири, напрями розвитку та основні пріоритети функціонування організації. Чітке формулювання місії, візії, стратегічної мети та системи підцілей забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію дій підрозділів і можливість ефективного планування розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Цільові орієнтири діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Елементи	Зміст
Місія підприємства	Забезпечення стабільного виробництва високоякісної металопродукції відповідно до міжнародних стандартів із дотриманням принципів безпеки, екологічної відповідальності та сталого розвитку, створюючи цінність для акціонерів, працівників, партнерів і суспільства.
Візія (бачення майбутнього)	Перетворення на найбільш ефективне, інноваційне та екологічно відповідальне металургійне виробництво Центрально-Східної Європи з високою конкурентоспроможністю та сучасною системою управління.
Стратегічна мета	Забезпечення довгострокової операційної та фінансової стійкості підприємства шляхом модернізації виробництва, оптимізації витрат, підвищення продуктивності, диверсифікації ринків збуту та впровадження технологічних інновацій.
Дерево цілей (1-й рівень)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення операційної ефективності — модернізація обладнання, підвищення продуктивності, енергооптимізація. 2. Забезпечення стабільності виробництва в умовах ризиків — диверсифікація логістики, криза-менеджмент, безпека виробництва. 3. Розвиток ринків збуту — розширення присутності на зовнішніх ринках, адаптація продукції до міжнародних стандартів. 4. Екологічна модернізація та сталий розвиток — скорочення викидів, енергоощадність, відповідальне поводження з відходами. 5. Розвиток персоналу та корпоративної культури — навчання, підвищення кваліфікації, розвиток мотиваційних програм. 6. Підвищення фінансової стійкості — контроль витрат, оптимізація капіталу, управління рентабельністю.
Дерево цілей (2-й рівень — приклади підцілей)	Підвищення продуктивності праці; зниження питомих енерговитрат; розвиток альтернативних каналів постачання; покращення експортної логістики; впровадження екологічних інновацій; підвищення кваліфікації персоналу; оптимізація структури собівартості; інвестиційне планування на основі економічної доцільності.

Подана інформація у табл. 2.8 узагальнює ключові стратегічні орієнтири ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», відображаючи взаємозв'язок між місією, візією, стратегічною метою та системою цілей підприємства. Структура таблиці демонструє логічну побудову стратегічного планування, де вища мета деталізується через підцілі різних рівнів. Такий підхід дозволяє забезпечити чіткість управлінських пріоритетів та окреслює основні напрямки розвитку підприємства у виробничій, екологічній, фінансовій та кадровій сферах. Представлена інформація формує комплексне уявлення про стратегічні наміри компанії та підкреслює узгодженість її управлінської системи з сучасними вимогами ринку та принципами сталого розвитку.

Діагностика стану політики управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Персонал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із ключових ресурсів підприємства, який забезпечує стійкість виробничих процесів, підтримання технологічного циклу та реалізацію стратегічних цілей компанії. Підприємство належить до найбільших роботодавців України у промисловому секторі, налічуючи понад 22 тисячі працівників різних професійних груп. Така чисельність персоналу зумовлена масштабністю виробничих комплексів, багатоступеневістю технологічного циклу, потребою у висококваліфікованих інженерних кадрах та значною соціальною відповідальністю перед регіоном.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення конкурентного рівня оплати праці, розвиток компетентностей персоналу та підтримання трудової мотивації. У 2024 році компанія запровадила чергове підвищення заробітної плати, орієнтоване на стимулювання працівників виробничих підрозділів та утримання кваліфікованих кадрів. У компанії активно реалізуються програми професійного розвитку та стажувань, серед яких – масштабні ініціативи для молодих фахівців, що забезпечують залучення нових спеціалістів у сфері інженерії, економіки, HR та управління виробництвом. Підприємство системно розвиває внутрішню комунікацію, корпоративну культуру та інструменти навчання персоналу.

В умовах воєнного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається

з додатковими кадровими викликами, зокрема мобілізацією працівників, необхідністю посилення заходів безпеки та адаптації трудових процесів до нестабільного зовнішнього середовища. Компанія приділяє особливу увагу збереженню робочих місць, організації безпечних умов праці, впровадженню спеціальних програм підтримки персоналу та організації безперервності виробничих операцій за умов підвищених ризиків.

Загалом політика управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на формування стійкої, професійно підготовленої та мотивованої команди, здатної забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах значних виробничих, економічних і зовнішніх викликів. Завдяки системному підходу до розвитку людського капіталу підприємство підтримує конкурентоспроможність та зберігає статус одного з найбільших і соціально відповідальних роботодавців у металургійній галузі України.

Таким чином, діагностика системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про наявність чітко сформованої та структурованої моделі менеджменту, що відповідає масштабам і специфіці діяльності одного з найбільших металургійних підприємств України. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну форму, яка поєднує вертикальну підпорядкованість із функціональним розподілом управлінських ролей. Такий тип структури забезпечує логічне розмежування повноважень між керівниками різних рівнів та дозволяє ефективно координувати роботу численних виробничих і адміністративних підрозділів. Аналіз функціональних обов'язків керівників показує, що кожен заступник генерального директора відповідає за окремий стратегічний напрям діяльності, що сприяє спеціалізації управлінських процесів і підвищує якість контролю в ключових сферах

SWOT-аналіз організаційної структури управління підтверджує її численні сильні сторони, серед яких — високий рівень професійної компетентності управлінського персоналу, чітке функціональне розмежування обов'язків, формалізація управлінських процедур та наявність розвинених механізмів контролю. Разом із тим виявлено і певні слабкі сторони, пов'язані з багаторівністю, централізацією рішень та потенційним уповільненням реакції на

кризові ситуації. Можливості для вдосконалення включають цифровізацію процесів, формування гнучких крос-функціональних команд та адаптацію внутрішніх процедур до умов підвищеної мінливості зовнішнього середовища.

Аналіз цільових орієнтирів підприємства засвідчує, що його діяльність спрямована на забезпечення довгострокової стійкості, модернізацію виробництва, підвищення операційної ефективності, екологічну відповідальність та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Чітко сформульовані місія, візія та дерево цілей підтверджують системний підхід підприємства до стратегічного планування та узгодження управлінських рішень.

У характеристиці персоналу простежується орієнтація на збереження кадрового потенціалу, розвиток компетентностей працівників, підвищення мотивації та забезпечення безпечних умов праці. Підприємство є одним із найбільших роботодавців галузі, що визначає високу соціальну відповідальність та необхідність підтримки якісної кадрової політики, особливо в умовах воєнного стану.

Тож, система управління, стратегічні цілі та кадрова політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є взаємопов'язаними елементами, які забезпечують стійкість діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та формують основу для подальшого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.3. Характеристика операційної діяльності та аналіз ефективності її управління на ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

Операційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – це сукупність основних виробничих, технологічних та управлінських процесів, спрямованих на забезпечення повного металургійного циклу та випуск конкурентоспроможної металопродукції. Вона охоплює всі ключові етапи — від видобутку залізної руди до виробництва та реалізації готової продукції, включаючи забезпечення ресурсами, контроль якості, логістичні операції, збут і супутні функції, що забезпечують безперервність виробничого процесу [32, 34].

Операційна діяльність підприємства має комплексний характер і

включає гірничий напрям, агломераційне та доменне виробництво, сталеплавильні та прокатні переділи, енергетичне забезпечення, ремонтні служби, транспортну інфраструктуру та логістику. Її ефективність значною мірою залежить від узгодженої роботи підрозділів, технологічної дисципліни, дотримання норм промислової безпеки та своєчасного забезпечення підприємства сировинними та енергетичними ресурсами [32, 34].

В сучасних умовах операційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» суттєво адаптована до зовнішніх викликів – зокрема збоїв логістики, коливань попиту, обмежень воєнного часу, нестабільності постачання енергоресурсів та вимог до екологічної модернізації. У відповідь підприємство впроваджує заходи щодо оптимізації витрат, модернізації виробництва, перегляду виробничих програм і посилення контролю на всіх етапах технологічного циклу.

Загалом операційна діяльність підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення стабільної виробничої результативності, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку металопродукції [32, 34].

Виробничі операційні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є основою функціонування підприємства та визначають його здатність забезпечувати безперервний металургійний цикл. Оскільки підприємство працює на повному технологічному циклі – від видобутку залізної руди до виготовлення готового прокату, - важливою передумовою його ефективності є чітка структурованість, послідовність та взаємопов'язаність усіх ключових виробничих етапів. Представлена нижче таблиця узагальнює основні операційні процеси, що формують технологічний ланцюг підприємства, і демонструє логіку переходу від сировинного забезпечення до випуску готової продукції. Це дозволяє комплексно оцінити рівень організації виробничої діяльності та визначити ключові фактори, що впливають на результативність металургійного виробництва. У табл. 2.9 подана послідовність виробничих операційних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32, 34].

Тож, виробничі операційні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплюють повний металургійний цикл і мають чітку послідовність, що

забезпечує безперервність роботи підприємства та досягнення стабільного рівня продуктивності. Цикл розпочинається з гірничодобувного етапу, де здійснюється видобуток залізної руди, її первинне дроблення та транспортування. Отримана сировина проходить збагачення, що дозволяє отримати концентрат із необхідним вмістом заліза та підготувати його до подальшого використання у металургійному виробництві.

Таблиця 2.9

Послідовність виробничих операційних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етап	Зміст процесу
1) Гірничодобувний етап	Видобуток залізної руди у кар'єрах, буропідливні роботи, екскавація, транспортування сировини, первинне дроблення та сортування.
2) Збагачення руди	Подрібнення руди, флотація, магнітна сепарація, отримання залізрудного концентрату з необхідними характеристиками.
3) Агломерація / окаткування	Підготовка сировини до доменного циклу: змішування концентрату з домішками, спікання, формування агломерату або окатишів, їх охолодження.
4) Доменне виробництво	Отримання рідкого чавуну шляхом відновлення заліза у доменних печах, використання агломерату, коксу та флюсів.
5) Сталеплавильне виробництво (конверторний цех)	Переробка чавуну на сталь через продування киснем, додавання легувальних елементів, очищення металу, розлив у машини безперервного лиття.
6) Виробництво напівфабрикатів (МБЛЗ)	Формування слябів, заготовок і блюмів у машинах безперервного лиття сталі.
7) Прокатне виробництво	Випуск готової продукції: гарячий та холодний прокат, арматура, катанка, сортовий прокат, листовий метал.
8) Завершальна обробка	Охолодження металу, різання на мірні довжини, травлення, маркування та додаткова обробка відповідно до вимог замовника.
9) Контроль якості	Лабораторні випробування, перевірка параметрів продукції, дотримання стандартів ISO та галузевих норм.
10) Логістика та відвантаження	Складування готової продукції, формування партій, підготовка до транспортування залізничним, автомобільним або портовим транспортом.
11) Супутні виробничі процеси	Енергетичне забезпечення, ремонт і технічне обслуговування обладнання, внутрішня логістика, промислова безпека та екологічний контроль.

Наступні процеси включають агломерацію або окаткування руди, що забезпечує формування агломерату чи окатишів, придатних для доменної плавки. Доменний цех здійснює виплавлення рідкого чавуну, який потім надходить до сталеплавильного (конверторного) виробництва. На цьому етапі чавун перетворюється на сталь, яка далі розливається у машини безперервного лиття заготовок, слябів або блюмів.

Значну частину операційного циклу займає прокатне виробництво, де

напівфабрикати проходять обробку з отриманням широкого спектра готової продукції: сортового, листового прокату, арматури та катанки. Завершальні процеси включають охолодження, різання, додаткову обробку та маркування продукції, після чого здійснюється лабораторний контроль якості.

Фінальним етапом є складування та логістика, де готова продукція формується у партії та готується до відвантаження споживачам. Паралельно на всіх рівнях операційної діяльності функціонують супутні процеси — енергетичне забезпечення, ремонт і технічне обслуговування обладнання, промислова та техногенна безпека, внутрішня логістика.

Узагальнюючи, виробничі операційні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» являють собою комплекс взаємопов'язаних та технологічно інтегрованих процедур, що забезпечують повний цикл виробництва металопродукції — від видобутку сировини до доставки готових виробів клієнтам. Така логічно структурована модель дозволяє ефективно управляти виробництвом і підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Технологічні операційні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» являють собою систему спеціалізованих технічних операцій, що забезпечують виконання кожного етапу повного металургійного циклу. На відміну від виробничих процесів, які відображають логічну послідовність основних стадій — від видобутку руди до випуску готової металопродукції, - технологічні процеси деталізують, яким саме чином здійснюється кожний виробничий етап, включаючи конкретні методи, технічні параметри, операції та дії, що забезпечують досягнення необхідних характеристик сировини і готової продукції.

Табл. 2.10 демонструє приклад взаємозв'язку виробничих етапів та технологічних операцій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32].

Аналіз взаємозв'язку між виробничими етапами та технологічними операціями ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про високий рівень структурованості та інтегрованості металургійного циклу підприємства. Кожний виробничий етап супроводжується комплексом спеціалізованих технологічних дій, що забезпечують якісну підготовку сировини, стабільність хімічних і фізичних параметрів процесів, а також відповідність готової продукції встановленим стандартам. Така система дозволяє досягати безперервності, технологічної керованості

та прогнозованості результатів на всіх переділах.

Представлена таблиця демонструє чітку логіку переходу від більш загальних виробничих процесів до детальних технологічних операцій, що формують основу ефективності металургійного виробництва. Інтеграція технологічних процедур у межах кожного етапу сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню втрат, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню стабільної якості металопродукції.

Таблиця 2.10

Взаємозв'язок виробничих етапів та технологічних операцій ПАТ «Арселор-Міттал Кривий Ріг» [32]

Виробничий етап	Основні технологічні операції, що його формують
1. Гірничодобувний етап	Буропідривні роботи. Екскавація руди. Навантаження та транспортування гірничої маси. Первинне дроблення руди. Сорткування за фракціями.
2. Збагачення руди	Подрібнення та млинові операції. Гідравлічна класифікація. Флотація. Магнітна сепарація. Фільтрація та згущення. Сушіння концентрату.
3. Агломерація / окатування	Змішування концентрату з флюсами. Грануляція шихти. Спікання на агломераційних машинах. Формування окатишів. Охолодження агломерату/окатишів. Сорткування агломерату.
4. Доменне виробництво	Підготовка шихтових матеріалів. Подача агломерату, коксу та флюсів у доменну піч. Керування температурним режимом. Подання гарячого дуття. Хід доменної печі та хімічне відновлення заліза. Випуск рідкого чавуну та шлаку
5. Сталеплавильне (конверторне) виробництво	Подача рідкого чавуну до конвертора. Киснева продувка металу. Видалення домішок (десульфурація, дефосфорація). Легування та коригування хімічного складу сталі. Розлив сталі у МБЛЗ.
6. Машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ)	Наповнення кристалізатора. Охолодження та формування заготовок. Розрізання на мірні довжини. Первинний контроль якості поверхні
7. Прокатне виробництво	Нагрівання заготовок у печах. Чорновий прокат. Чистовий прокат у клітках. Калібрування профілів. Термічна обробка (нормалізація, відпалювання, загартування). Охолодження готового прокату
8. Завершальна обробка продукції	Різання на мірні довжини. Травлення та шліфування. Маркування Пакування та формування партій.
9. Контроль якості	Лабораторний хімічний аналіз. Випробування механічних властивостей (міцність, пластичність). Контроль мікроструктури. Неруйнівний контроль (ультразвук, рентген).
10. Логістика та відвантаження	Складування продукції. Формування транспортних партій. Організація залізничних, автомобільних або портових відправок
11. Супутні технологічні процеси	Енергетичне забезпечення виробничих переділів. Ремонт та технічне обслуговування обладнання. Внутрішньоцехова логістика. Системи промислової безпеки та екологічного контролю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що узгодженість між виробничими етапами та технологічними операціями є ключовим чинником результативності операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вона забезпечує

цілісність виробничої системи, підвищує її гнучкість у складних зовнішніх умовах і створює передумови для подальшої модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значною мірою визначається організацією управлінських процесів, які забезпечують координацію, планування, контроль та ресурсне забезпечення всіх виробничих переділів. Для великого металургійного підприємства з повним виробничим циклом важливою є чітка взаємодія між спеціалізованими підрозділами, відповідальними за виконання ключових управлінських функцій. Представлена нижче таблиця систематизує основні управлінські процеси у сфері операційної діяльності та відповідні функціональні підрозділи, що виконують ці функції. Це дозволяє комплексно оцінити механізм управління операційною діяльністю підприємства, визначити його сильні сторони та окреслити напрями підвищення ефективності. У табл. 2.11 подана характеристика управлінських процесів в операційній в операційній системі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Тож, аналіз системи управлінських процесів та відповідних функціональних підрозділів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про високий рівень структурованості та узгодженості механізму управління операційною діяльністю підприємства. Кожна управлінська функція має чітко визначене коло відповідальності та реалізується спеціалізованими підрозділами, що забезпечує ефективний розподіл завдань і професійну глибину управлінських рішень. Така система дозволяє підтримувати збалансовану роботу виробничих переділів, забезпечувати раціональне використання ресурсів, підвищувати якість продукції та оперативно реагувати на технологічні й організаційні відхилення.

Взаємодія між виробничими, технологічними, ремонтними, логістичними та контрольними службами формує комплексний управлінський контур, який здатний забезпечувати безперервність виробничих процесів та стабільність роботи підприємства навіть в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому відіграють механізми планування, координації, внутрішнього контролю, забезпечення промислової безпеки та розвитку персоналу, що підсилює стійкість операційної системи та сприяє досягненню

стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2.11

Характеристика управлінських процесів в операційній в операційній системі

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [32]

Управлінська функція	Зміст функції	Центри відповідальності
1. Планування виробничих програм	Формування виробничих планів, визначення обсягів видобутку, плавки та прокату; прогнозування ресурсних потреб; узгодження роботи переділів.	Департамент виробництва; Гірничий департамент; Доменний цех; Конвертерний цех; Прокатні цехи; Планово-виробничий відділ.
2. Організація виробничого процесу	Розподіл завдань між підрозділами; складання змінно-добових завдань; планування завантаження устаткування; забезпечення синхронної роботи всіх переділів.	Департамент виробництва; Цехові адміністрації (агломераційні, доменні, конвертерні, прокатні); Диспетчерська служба; Технічні служби.
3. Координація діяльності підрозділів	Забезпечення узгодженої роботи всіх виробничих ланок; оперативне керування, проведення координаційних нарад, диспетчерський контроль.	Виробничо-диспетчерська служба; Керівники цехів; Керуючий комітет; Технологічні служби.
4. Контроль і аналіз виробничих показників	Моніторинг виконання виробничих планів; аналіз технологічних параметрів; оперативне реагування на відхилення та збої; впровадження коригувальних заходів.	Відділ контролю виробництва; Технологічні відділи; Цехові лабораторії; Виробничий департамент.
5. Управління ресурсами (сировинними, матеріальними, енергетичними)	Планування та забезпечення сировиною, енергоресурсами та запасними частинами; оптимізація витрат; контроль споживання ресурсів.	Департамент постачання; Енергетичний департамент; Складсько-логістичні служби; Технічні служби.
6. Управління технічним станом обладнання	Планово-попереджувальні ремонти; технічне обслуговування; модернізація обладнання; усунення аварійних станів.	Ремонтно-механічні цехи; Електротехнічні служби; Технічний департамент; Інженерні служби.
7. Забезпечення промислової безпеки та охорони праці	Контроль дотримання правил безпеки; техногенна безпека; розслідування інцидентів; впровадження заходів з мінімізації ризиків.	Департамент охорони праці та промислової безпеки; Служба техногенної безпеки; Внутрішня служба розслідувань.
8. Екологічний контроль і управління впливом на довкілля	Забезпечення дотримання екологічних норм; контроль викидів та відходів; реалізація природоохоронних заходів.	Департамент сталого розвитку; Екологічні лабораторії; Екологічний відділ.
9. Управління персоналом операційної діяльності	Планування кадрових потреб; навчання та підвищення кваліфікації; формування культури безпеки; мотивація персоналу.	Департамент з персоналу; Навчальні центри; Кадрові служби виробничих підрозділів.
10. Логістичне забезпечення виробництва	Організація внутрішньозаводських перевезень; оптимізація руху матеріалів; управління складами; забезпечення відвантаження продукції.	Транспортний департамент; Складські служби; Відділ логістики та відвантаження.

Таким чином, що діюча система управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є достатньо розвиненою, взаємопов'язаною та

ефективною. Вона формує основу для подальшого удосконалення операційної діяльності, підвищення продуктивності, мінімізації виробничих ризиків та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на металургійному ринку.

Ефективність виробничих процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є визначальним чинником стабільності операційної діяльності підприємства та його здатності забезпечувати виконання виробничих планів у повному металургійному циклі. Оцінювання результативності окремих виробничих переділів (табл. 2.12) дозволяє виявити сильні сторони функціонування технологічної системи, а також окреслити проблемні моменти, що стримують підвищення продуктивності, економічності та технологічної стійкості виробництва. Представлена таблиця систематизує ключові критерії оцінки ефективності за основними виробничими етапами та визначає найбільш характерні управлінські проблеми, які потребують уваги для підвищення загальної результативності виробничого циклу.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності виробничих процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
та основні проблемні аспекти управління [32]

Виробничий процес	Критерії оцінки ефективності	Оцінка поточного стану	Основні проблемні моменти управління
1. Гірничодобувний етап	Продуктивність видобутку; стабільність поставок; собівартість руди	Забезпечує підприємство сировиною, але має залежність від зовнішніх факторів	Високі енерговитрати; зношеність техніки; складність прогнозування обсягів у воєнний період
2. Збагачення руди	Ступінь збагачення; якість концентрату; витрати на переробку	Загалом стабільний технологічний процес	Чутливість до коливань якості руди; потреба в модернізації флотаційних систем
3. Агломерація / окаткування	Якість агломерату; продуктивність машин; паливна ефективність	Робота агломерційних машин стабільна, але енергоємна	Високе навантаження на екологічні системи; потреба зменшення шкідливих викидів
4. Доменне виробництво	Продуктивність доменних печей; витрати коксу; якість чавуну	Стабільність процесу залежить від ритмічності шихти	Висока собівартість через витрати коксу; ризики зупинок через логістику
5. Сталеплавильний (конверторний) процес	Чистота сталі; час плавки; вихід придатного металу	Виробництво якісної сталі забезпечується, але потребує точного контролю	Значна залежність від безперебійного енергопостачання; ризики аварійності

Виробничий процес	Критерії оцінки ефективності	Оцінка поточного стану	Основні проблемні моменти управління
6. МБЛЗ (безперервне лиття заготовки)	Якість заготовок; рівномірність кристалізації; втрати металу	Загалом ефективні операції, стабільний вихід продукції	Зношеність кристалізаторів; висока потреба у своєчасному техобслуговуванні
7. Прокатне виробництво	Продуктивність станів; точність геометрії; якість поверхні	Забезпечує широкий сортамент продукції	Залежність від технічного стану обладнання; тривалий період переналагодження
8. Завершальна обробка	Якість різання; відповідність стандартам; мінімізація відходів	Контроль на високому рівні	Високі втрати часу через ручні операції; недостатня автоматизація
9. Контроль якості	Обсяг браку; точність вимірювань; відповідність стандартам	Система контролю розвинена, стандартизована	Потреба оновлення лабораторного обладнання; часом затримки у тестуванні
10. Логістика і складування	Оборотність складів; швидкість відвантаження; ритмічність поставок	Підтримує необхідний рівень забезпечення	Зовнішні логістичні обмеження (військовий стан); нестача транспортних ресурсів
11. Енергозабезпечення та техобслуговування	Надійність енергосистем; час простоїв; частка аварійних зупинок	Здатні забезпечити безперервність роботи	Висока залежність від зовнішнього енергоринку; зношеність інфраструктури

Результати оцінки свідчать, що виробничі процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» загалом характеризуються достатнім рівнем технологічної стійкості та здатністю забезпечувати виконання основних виробничих завдань навіть за умов зовнішніх обмежень. Разом із тим аналіз виявив низку типових проблем, пов'язаних із енергоємністю окремих переділів, зношеністю обладнання, залежністю від зовнішньої логістики та потребою у модернізації технологічних систем. Ці чинники впливають на продуктивність, якість продукції та ритмічність роботи підприємства. Загалом отримані результати підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення управління виробничими процесами, особливо у напрямі ресурсоефективності, технічної модернізації та підвищення технологічної надійності всіх етапів металургійного циклу.

Ефективність управлінських процесів у сфері операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим чинником забезпечення стабільності виробничого циклу, раціонального використання ресурсів та підтримання високого рівня технологічної дисципліни на всіх переділах. Представлена табл. 2.13 дозволяє структуровано оцінити стан основних управлінських

функцій, виявити ключові проблемні аспекти та визначити ті елементи управлінської системи, які потребують підвищення ефективності задля покращення загальних операційних результатів підприємства.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Управлінський процес	Критерії оцінки ефективності	Оцінка поточного стану	Основні проблемні моменти управління
1. Планування виробничих програм	Точність прогнозування; узгодженість між переділами; відповідність планів виробничим потужностям	Плани формуються системно та охоплюють всі переділи	Залежність від зовнішніх умов (енергія, логістика); складність коригування у кризових періодах
2. Організація виробничого процесу	Чіткість розподілу завдань; ритмічність виробництва; мінімізація простоїв	Організація загалом ефективна, системи диспетчеризації працюють стабільно	Періодичні дисбаланси між виробничими переділами; обмеження через технічний стан обладнання
3. Координація діяльності підрозділів	Своєчасність взаємодії; оперативність реагування; ефективність комунікації	Внутрішня координація налагоджена, регулярні координаційні наради	Затримки при передачі інформації; залежність від людського фактора; перевантаженість диспетчерських служб
4. Контроль і аналіз виробничих показників	Повнота даних; швидкість обробки інформації; точність аналізу	Системи контролю діють на всіх переділах	Потреба модернізації інформаційних систем; часткова фрагментарність даних
5. Управління ресурсами (сировинними, матеріальними, енергетичними)	Енергоефективність; оптимізація витрат; безперервність забезпечення	Загалом ефективне; запаси формуються завчасно	Ризики порушення логістики; високі енерговитрати; нестабільність цін
6. Управління технічним станом обладнання	Частота відмов; тривалість ремонтів; плановість обслуговування	Проводяться регулярні ремонти та модернізація	Значна зношеність основних фондів; частка аварійних ремонтів усе ще висока
7. Забезпечення промислової безпеки та охорони праці	Рівень травматизму; дотримання нормативів; якість технічних інструктажів	Система охорони праці розвинена й стандартизована	Людський фактор; ризики в умовах воєнного стану; потреба оновлення систем моніторингу
8. Екологічний контроль і управління впливом на довкілля	Дотримання екологічних норм; ефективність очисних систем; кількість екологічних інцидентів	Вживаються заходи зі зниження викидів і модернізації	Висока екологічна чутливість виробництва; потреба масштабних інвестицій
9. Управління персоналом операційної діяльності	Кваліфікація працівників; рівень плинності кадрів; відповідність компетенцій	Підприємство інвестує у навчання та розвиток персоналу	Нестача фахівців робітничих професій; міграція кадрів; недостатня мотивація в складних умовах
10. Логістичне забезпечення виробництва	Оборотність запасів; швидкість переміщення матеріалів; ритмічність відвантажень	Логістика функціонує стабільно, процеси автоматизуються	Вузькі місця в зовнішній логістиці; залежність від залізничної інфраструктури; обмеження воєнного періоду

Узагальнюючи результати оцінювання управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зазначити, що система управління

операційною діяльністю підприємства є структурованою, комплексною та такою, що охоплює всі критично важливі напрямки забезпечення роботи повного металургійного циклу. Основні управлінські функції — від планування виробничих програм до організації логістичного забезпечення — виконуються спеціалізованими підрозділами, що дозволяє підтримувати необхідний рівень контрольованості та узгодженості операційних процесів.

Разом із тим аналіз показує, що ефективність управління суттєво залежить від зовнішніх умов, технічного стану обладнання, кадрової ситуації та енергетичної стабільності. Найбільш відчутними проблемами є зношеність основних фондів, висока залежність від зовнішньої логістичної та енергетичної інфраструктури, а також зростаюча потреба у модернізації систем контролю та управління виробництвом. В окремих управлінських функціях спостерігається вплив людського фактора та нестача висококваліфікованих кадрів, що знижує оперативність реагування й ускладнює процеси координації.

Загалом, оцінка управлінських процесів свідчить про наявність сильного організаційно-управлінського потенціалу, однак підкреслює необхідність подальшого вдосконалення систем планування, контролю, ресурсного забезпечення та технічного обслуговування. Підвищення ефективності цих процесів здатне забезпечити покращення виробничих результатів, зниження витрат і зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, операційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована на основі повного металургійного циклу, що включає послідовність взаємопов'язаних виробничих та технологічних процесів. Кожний етап — від видобутку залізорудної сировини до відвантаження готового прокату — характеризується високим рівнем технологічної структурованості та чіткою логікою переходів між переділами. Технологічні процеси забезпечують необхідні параметри якості на кожному виробничому етапі, тоді як їх узгодженість створює умови для стабільності та результативності повного циклу виробництва.

Управлінські процеси в операційній сфері охоплюють планування, координацію, контроль, ресурсне забезпечення та технічне обслуговування виробництва. Їх реалізація забезпечується спеціалізованими підрозділами, що

формують цілісну систему управління. Проведена оцінка показала, що, попри загальну сформованість і функціональність управлінських механізмів, окремі аспекти — насамперед управління ресурсами, технічним станом обладнання, логістичними процесами та промисловою безпекою — потребують подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» загалом є ефективною та забезпечує належний рівень керованості виробничими процесами, однак потребує посилення в частині технічної модернізації, оптимізації управлінських рішень, підвищення ресурсоефективності та мінімізації виробничих ризиків. Удосконалення цих напрямів сприятиме підвищенню стійкості управлінської системи та зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах складного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним комплексом України та одним із ключових виробничих активів світової корпорації ArcelorMittal. Підприємство функціонує в місті Кривий Ріг та забезпечує повний металургійний цикл — від видобутку залізної руди до виробництва готового прокату, що визначає його стратегічну роль у національній економіці.

Аналіз основних характеристик діяльності показує, що в умовах воєнного стану підприємство зіштовхнулося з різким скороченням виробничих обсягів, ускладненням логістики та підвищенням операційних ризиків. Разом з тим простежується тенденція до поступової адаптації: налагоджуються альтернативні маршрути постачання, відновлюються окремі переділи, модернізуються технологічні процеси, що сприяє стабілізації виробничої роботи.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається системоутворюючим підприємством із високим виробничим потенціалом та широкою галузевою диверсифікацією споживачів. Незважаючи на тривалі зовнішні виклики, компанія демонструє здатність підтримувати ключові напрями діяльності, забезпечувати соціальну відповідальність і формувати передумови для подальшого відновлення та зміцнення

конкурентних позицій після нормалізації економічної та безпекової ситуації в країні.

Діагностика системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про наявність чітко сформованої та структурованої моделі менеджменту, що відповідає масштабам і специфіці діяльності одного з найбільших металургійних підприємств України. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну форму, яка поєднує вертикальну підпорядкованість із функціональним розподілом управлінських ролей. Такий тип структури забезпечує логічне розмежування повноважень між керівниками різних рівнів та дозволяє ефективно координувати роботу численних виробничих і адміністративних підрозділів. Аналіз функціональних обов'язків керівників показує, що кожен заступник генерального директора відповідає за окремий стратегічний напрям діяльності, що сприяє спеціалізації управлінських процесів і підвищує якість контролю в ключових сферах

Операційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована на основі повного металургійного циклу, що включає послідовність взаємопов'язаних виробничих та технологічних процесів. Технологічні процеси забезпечують необхідні параметри якості на кожному виробничому етапі, тоді як їх узгодженість створює умови для стабільності та результативності повного циклу виробництва. Управлінські процеси в операційній сфері охоплюють планування, координацію, контроль, ресурсне забезпечення та технічне обслуговування виробництва. Їх реалізація забезпечується спеціалізованими підрозділами, що формують цілісну систему управління. Проведена оцінка показала, що, попри загальну сформованість і функціональність управлінських механізмів, окремі аспекти – насамперед управління ресурсами, технічним станом обладнання, логістичними процесами та промисловою безпекою – потребують подальшого вдосконалення.

Тож, система управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» загалом є ефективною та забезпечує належний рівень керованості виробничими процесами, однак потребує посилення в частині технічної модернізації, оптимізації управлінських рішень, підвищення ресурсоефективності та мінімізації виробничих ризиків. Удосконалення цих напрямів сприятиме підвищенню стійкості управлінської системи та зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах складного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Діагностика проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств металургійної галузі та виявлення напрямів їхнього подолання

Металургійна галузь України є стратегічно важливою складовою національної економіки, забезпечуючи близько 5,7% ВВП та майже 15% загального експорту товарів у 2023 році, а в 2024-му продовжила демонструвати стійкість попри кризові умови, з виробництвом сталі на рівні 7,5 млн тонн, що перевищило початкові прогнози [36]. Як ключовий гравець європейського ринку, українська металургія, представлена гігантами на кшталт ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «Інтерпайп» та ПрАТ «Метінвест Холдинг», традиційно орієнтована на експорт напівфабрикатів (плоский та довгомірний прокат, чавун), з часткою експорту до 80% від загального обсягу виробництва, переважно до країн ЄС, Туреччини та Азії [28]. У сучасних умовах, позначених повномасштабною війною, глобальною енергетичною кризою та геополітичними трансформаціями, галузь переживає трансформацію: за даними Об'єднання виробників сталі України (ОП «Укрметалургпром»), за 10 місяців 2025 року виробництво чавуну зросло на 8,4% до 6,48 млн тонн, сталі – на 17,7% до 6,17 млн тонн, а прокату – на 18,2% до 5,87 млн тонн порівняно з аналогічним періодом 2024 року, що свідчить про відновлення потенціалу після зниження на 15% від докризового рівня [41]. Водночас, галузь стикається з системними викликами: дефіцит енергоресурсів (електроенергія та коксівне вугілля), зростання тарифів на 20-30% у 2025 році, дефіцит кваліфікованих кадрів (до 20% вакансій у ключових регіонах як Кривий Ріг та Запоріжжя) та тиск екологічних регуляцій ЄС (СВАМ – Механізм вирівнювання вуглецевого кордону), що загрожує зниженням експорту на 16% і виробництва сталі на 9,3% до 6,8 млн тонн у 2025 році [22,36]. Цифровізація та перехід до "зеленої" металургії (зменшення викидів CO₂ на 55% до 2030 року) відкривають перспективи для

інвестицій (потреба у 10-15 млрд дол. США), але посилюють операційні ризики, пов'язані з ланцюгами постачань та логістикою в умовах воєнного стану [44]. Усе це робить управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі критичним фактором виживання та розвитку, де виявлення ключових проблем – від неефективного планування ресурсів до низької адаптивності до ринкових шоків – стає передумовою для стратегічних трансформацій [35].

Таблиця 3.1

Загальні проблеми в реалізації та управлінні операційною діяльністю підприємств металургійної галузі України [28, 35, 36, 41, 44]

Група проблем	Конкретний прояв проблеми	Наслідки для операційної діяльності
Енергетична криза та зростання витрат	Дефіцит електроенергії, часті відключення, зростання тарифів на електроенергію та газ на 20–35 % у 2025 р.; дефіцит коксівного вугілля через блокаду портів і порушення логістики	Змушені зупинки доменних і мартенівських печей, зниження коефіцієнта використання обладнання до 60–70 %, зростання собівартості на 15–25 %
Логістичні обмеження та блокада експорту	Блокада чорноморських портів, переорієнтація на залізницю та дунайські порти з вартістю логістики \$120–180/т (у 4–6 разів вище довоєнного рівня), перевантаженість західних переходів	Затримання сировини +20–40 діб, затримки відвантаження готової продукції, втрата традиційних ринків Близького Сходу та Африки
Вуглецевий кордон ЄС (СВАМ)	З 2026 р. повноцінне введення механізму вуглецевого коригування; українська металургія має один із найвищих показників викидів CO ₂ у Європі (1,8–2,2 т CO ₂ /т сталі)	Прогнозоване падіння експорту до ЄС на 16–20 % у 2026–2028 рр., додаткові витрати \$80–120/т прокату, необхідність інвестицій \$10–15 млрд до 2030 р.
Дефіцит кваліфікованих кадрів та трудова міграція	Втрата 25–35 % персоналу через мобілізацію та виїзд за кордон; гострий дефіцит доменників, сталеварів, прокатників, енергетиків; середній вік кваліфікованих робітників – 48–52 роки	Зниження продуктивності праці на 12–18 %, зростання аварійності, неможливість запуску зупинених агрегатів на повну потужність
Зношеність основних фондів та відкладені інвестиції	Середній знос обладнання 70–85 %; зупинка або консервація 30–40 % потужностей з 2022 р.; брак коштів на модернізацію через заморожені кредити та падіння рентабельності до 3–7 %	Зростання питомих витрат, зниження якості продукції, неможливість швидкого нарощування випуску при зростанні попиту
Нестабільність внутрішнього попиту та платоспроможності	Падіння будівництва та машинобудування в Україні на 40–60 %, затримки платежів від державних і приватних замовників	Надлишок складських запасів (до 300–400 тис. т прокату), заморожено, зниження оборотності капіталу, касові розриви
Недостатній рівень цифровізації та автоматизації операційних процесів	Лише 10–15 % підприємств галузі впровадили MES/ERP-системи повного циклу; слабка інтеграція IoT, цифрових двійників і прогнозової аналітики	Втрата 8–12 % потенційної продуктивності, повільна реакція на зміни попиту, високий рівень браку та простойв

Узагальнення теоретичних положень та аналіз функціонування операційної системи промислового підприємства дають підстави стверджувати, що проблеми в управлінні операційною діяльністю мають комплексний характер

і виникають на різних рівнях її організації. Для металургійних підприємств, діяльність яких характеризується високою ресурсоемністю, технологічною складністю та залежністю від зовнішніх ризиків, такі проблеми проявляються особливо гостро. З огляду на структурну будову механізму управління операційною діяльністю, доцільно систематизувати наявні проблеми за чотирма ключовими підсистемами: планування та контролю, забезпечення, виробничою та збутовою. Такий підхід дозволяє не лише впорядкувати спектр наявних викликів, але й забезпечує можливість подальшого формування цілеспрямованих напрямів їх усунення відповідно до логіки функціонування операційної системи металургійного підприємства.

Діагностика «підсистеми планування та контролю» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діагностика проблем підсистеми планування та контролю у системі управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі

Опис проблеми	Вплив на результати операційної діяльності	Можливі напрями вирішення проблеми
Відірваність стратегічних і річних планів від реальних ресурсних, енергетичних та логістичних обмежень	Нереалістичні виробничі програми; хронічне невиконання планів; перевантаження виробництва або простої; зростання собівартості	Перехід до інтегрованого планування (S&OP); обов'язкове врахування енергетичних, логістичних і технічних лімітів при затвердженні планів; регулярний перегляд планів з урахуванням актуальної ситуації
Відсутність повноцінного сценарного та ризик-орієнтованого планування (особливо щодо енергетичної кризи, блокади експорту, СВAM)	Вразливість до шоків (відключення енергії, зміна каналів збуту, посилення вуглецевих регуляцій); вимушені зупинки, хаотичні рішення «в режимі пожежі»	Запровадження сценарного планування (оптимістичний/базовий/кризовий сценарій); формування карти ризиків операційної діяльності; врахування впливу СВAM та енергетичних ризиків у планових документах
Фрагментарність системи управлінського обліку та контролінгу, відсутність єдиного інформаційного поля для планування та контролю	Неповна та несвоєчасна інформація для прийняття рішень; помилки у плануванні; складність оцінки ефективності підсистем забезпечення, виробництва та збуту	Створення служби контролінгу; впровадження єдиного центру консолідації даних; розроблення системи управлінських звітів за підсистемами; регламентування потоків інформації
Низький рівень цифровізації процесів планування та контролю (домінування Excel, ручних розрахунків)	Повільна реакція на зміни; високий ризик помилок; неможливість швидкого моделювання сценаріїв; надмірне навантаження на управлінський персонал	Впровадження ERP та BI-рішень, інтегрованих з виробничими та логістичними системами; автоматизація формування планів і звітів; навчання персоналу роботі з цифровими інструментами
Формальний характер контролю виконання планів та аналізу відхилень	Відсутність глибокого розуміння причин небажаних результатів; повторюваність помилок; втрата можливостей для підвищення ефективності	Запровадження регулярного управлінського циклу «план – факт – аналіз – корекція»; використання методів root cause analysis; встановлення персональної відповідальності за аналіз відхилень

Опис проблеми	Вплив на результати операційної діяльності	Можливі напрями вирішення проблеми
Застаріла система КРІ, орієнтована переважно на обсяги виробництва, без урахування енергоефективності, логістичних ризиків, вуглецевих показників	Досягнення «валу» ціною зростання витрат; ігнорування енергетичних, екологічних та логістичних ризиків; погіршення позицій на ринках ЄС	Перегляд системи КРІ з урахуванням маржинальності, енергоемності, логістичної надійності, вуглецевого сліду; прив'язка мотивації менеджерів до комплексних показників ефективності
Недостатня координація між підсистемою планування та контролю і підсистемами забезпечення, виробництва та збуту	Конфлікт планів і фактичних можливостей; неузгоджені графіки постачання, випуску й відвантаження; часті «вузькі місця» та дисбаланси	Проведення спільних планових сесій із залученням представників усіх підсистем; запровадження наскрізних процесів планування; чіткий розподіл ролей у S&OP-процесі
Дефіцит управлінських компетенцій у сфері сучасних методів планування, аналізу даних та контролінгу	Обмежене використання аналітичних інструментів; опора на інтуїцію, а не на дані; повільна адаптація до нових вимог ринків (зокрема ЄС)	Навчання менеджерів сучасним методам планування, контролінгу, data analytics; залучення зовнішніх експертів; створення внутрішніх центрів компетенцій
Неврахування довгострокових екологічних та регуляторних трендів (CBAM, ESG) у стратегічному та середньостроковому плануванні	Ризик різкого погіршення доступу до ринків ЄС; необхідність термінових, дорогих рішень у майбутньому; стратегічна втрата конкурентоспроможності	Інтеграція ESG/CBAM-вимог у систему планування; розроблення поетапних планів декарбонізації; включення відповідних показників у стратегічні та інвестиційні плани

У металургійній галузі підсистема планування та контролю є єдиною підсистемою, що знаходиться виключно у сфері суб'єкта управління і забезпечує формування цілей, планових орієнтирів та моніторинг результатів функціонування виробничої, забезпечувальної та збутової підсистем. В умовах енергетичної кризи, логістичних обмежень, зростання екологічних вимог (CBAM), дефіциту кадрів та зношеності основних фондів саме якість планування й контролю визначає, наскільки адекватно підприємство реагує на зовнішні виклики та координує роботу всіх елементів операційної системи.

Ключові проблеми управляючої підсистеми проявляються у відриві стратегічних і оперативних планів від реальних ресурсних і технологічних обмежень; слабкій інтеграції ризик-орієнтованого та сценарного підходів у плануванні; фрагментарності управлінського обліку та контролінгу; недостатній цифровізації процесів планування та контролю; формальному характері аналізу відхилень; застарілій системі КРІ, що не враховує нові виклики

(енергоефективність, декарбонізація, логістичні ризики), а також дефіциті управлінських компетенцій у сфері сучасних методів планування й аналітики даних. Усе це знижує керованість операційної діяльності та погіршує адаптивність металургійних підприємств в умовах високої нестабільності.

Діагностика «підсистеми постачання» (табл. 3.3).

У металургійній галузі підсистема забезпечення, як елемент об'єкту управління, відіграє ключову роль у формуванні ресурсної бази операційної діяльності, оскільки саме вона відповідає за своєчасне постачання сировини, матеріалів, енергоносіїв, запасних частин, технічних ресурсів та інформаційного забезпечення. Ефективність цієї підсистеми визначає ритмічність роботи доменного, сталеплавильного та прокатного виробництв, мінімізує ризики простой і забезпечує стабільність виконання виробничих програм.

У сучасних умовах українська металургія стикається зі значними зовнішніми та внутрішніми викликами – енергетичною нестабільністю, порушенням логістичних каналів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, обмеженим доступом до фінансування, зношеністю інфраструктури та зростанням регуляторних вимог (зокрема СВМ). Усе це ускладнює функціонування підсистеми забезпечення та посилює її вразливість.

Ключові проблеми підсистеми забезпечення проявляються у порушенні стабільності поставок, високій залежності від окремих постачальників, зростанні вартості закупівель та логістики, недосконалих механізмах управління запасами, недостатній цифровізації складських процесів та низькій якості внутрішньої логістики. Значним чинником ризику є зношеність транспортної та складської інфраструктури, що ускладнює обробку великих обсягів сировини й готової продукції. Фрагментарність контролю, відсутність інтегрованих систем відстеження матеріальних потоків та нерегулярність аудиту постачальників послаблюють операційну стійкість підприємства. У сукупності ці проблеми формують передумови для підвищення собівартості, втрати ритмічності виробництва, зниження якості продукції та погіршення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Діагностика проблем підсистеми забезпечення у системі
управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі

Опис проблеми	Вплив на результати операційної діяльності	Можливі напрями вирішення проблеми
Нестабільність постачання сировини та матеріалів; залежність від обмеженого кола постачальників	Ризик простоїв доменних і сталеплавильних агрегатів; порушення технологічних циклів; зростання собівартості; невиконання виробничих програм	Диверсифікація постачальників; страхові запаси; довгострокові контракти; аудит надійності постачальників; розвиток локальних джерел сировини
Порушення логістичних маршрутів через війну та блокаду портів	Затримки у постачанні; збільшення логістичних витрат; необхідність зниження виробничих обсягів	Розвиток альтернативних сухопутних маршрутів; контрахтування мультимодальних перевезень; оптимізація внутрішньої логістики; стратегічне планування запасів
Різке зростання вартості логістики та закупівельних цін	Зростання собівартості продукції; зниження маржинальності; погіршення конкурентоспроможності	Оптимізація обсягів закупівель; централізована закупівельна політика; переговори про спецтарифи; впровадження Total Cost of Ownership (TCO)
Зношеність складської та транспортної інфраструктури	Втрати матеріалів; затримки обробки вантажів; низька швидкість внутрішніх переміщень; додаткові ремонтні витрати	Модернізація складського та транспортного обладнання; інвестиції в інфраструктуру; впровадження CMMS; системне технічне обслуговування
Неефективне управління запасами (надлишкові або дефіцитні запаси)	Простає виробництво через дефіцит; замороження оборотних коштів; зростання складських витрат	Впровадження системи управління запасами (MRP, DRP); оптимізація страхових запасів; автоматизація складського обліку; застосування ABC/XYZ аналізу
Низький рівень цифровізації процесів постачання та складського обліку	Помилки в документації; втрати матеріалів; неможливість оперативного контролю залишків; низька швидкість прийняття рішень	ERP, WMS, електронні журнали руху матеріалів; цифровий моніторинг логістичних потоків; навчання персоналу цифровим інструментам
Фрагментарність контролю та відсутність системи оцінювання постачальників	Погіршення якості поставок; збільшення ризиків зривів контрактів; непрозорість постачання	Розроблення регламентів контролю; система KPI для постачальників; регулярний аудит; багатокритеріальна оцінка
Дефіцит кваліфікованого персоналу у сфері логістики та постачання	Підвищення операційних ризиків; помилки в плануванні та обліку; неефективність закупівель	Підвищення кваліфікації; стандартизація процесів; автоматизація рутинних операцій; створення внутрішніх центрів компетенцій
Відсутність інтегрованого обліку матеріальних потоків між підсистемою забезпечення та виробництвом	Розриви у даних; помилки у плануванні; дублювання операцій; зниження ритмічності виробництва	Впровадження наскрізних інформаційних потоків; інтеграція підсистем ERP/MES/WMS; чітке регламентування взаємодії підрозділів
Недостатня увага до екологічних та регуляторних вимог (СВАМ, ESG) у закупівлях	Ризик втрати доступу до ринку ЄС; підвищення операційних витрат у майбутньому; репутаційні ризики	Включення екологічних критеріїв у відбір постачальників; оцінка вуглецевого сліду матеріалів; впровадження «зелених» вимог до закупівель

Проблеми підсистеми забезпечення мають комплексний характер і

впливають на всю операційну діяльність металургійних підприємств, визначаючи можливість безперервного виробництва, рівень витрат та конкурентоспроможність. Їх системне подолання потребує модернізації інфраструктури, цифровізації процесів, диверсифікації постачань, оптимізації запасів та узгодженого управління матеріальними потоками у межах всієї операційної системи.

Діагностика «виробничої підсистеми» (табл. 3.4).

Виробнича підсистема є центральною ланкою операційної системи металургійних підприємств, оскільки тут відбувається перетворення ресурсів у готову продукцію — чавун, сталь, прокат. Її ефективність визначає ритмічність технологічних циклів, рівень витрат, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства. Металургійне виробництво характеризується високою енергоємністю, складними технологічними процесами, значною залежністю від технічного стану обладнання та чутливістю до зовнішніх ризиків, що суттєво впливає на стійкість операційних результатів.

Сучасні виклики – енергетична нестабільність, перебої з логістикою, зношеність основних фондів, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання регуляторних вимог (зокрема СВМ) та нестабільність внутрішнього попиту — значно загострюють проблеми виробничої підсистеми. Ключові проблеми проявляються у високій аварійності обладнання, низькій продуктивності, порушенні технологічної дисципліни, неузгодженості виробничих графіків з постачанням і збутом, відставанні від сучасних технологічних стандартів, недостатній цифровізації виробничих процесів і слабкій системі контролю якості. Це призводить до зростання собівартості, втрат металу, частих зупинок агрегатів та зниження ефективності виробничих операцій.

Проблеми виробничої підсистеми мають найбільш критичний вплив на результати операційної діяльності металургійних підприємств, оскільки порушення технологічних процесів безпосередньо формують втрати продуктивності, якості та маржинальності. Ефективне їх вирішення потребує комплексного підходу – модернізації обладнання, впровадження цифрових рішень, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації технологій та інтеграції виробничих процесів з постачанням і збутом. Системний розвиток виробничої підсистеми підвищує стійкість операційної діяльності та забезпечує конкурентоспроможність

Таблиця 3.4

Діагностика проблем виробничої підсистеми у системі
управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі

Опис проблеми	Вплив на результати операційної діяльності	Можливі напрями вирішення проблеми
Зношеність технологічного обладнання та висока аварійність агрегатів	Часті простої доменних, конвертерних і прокатних ліній; зниження продуктивності; підвищення аварійних ризиків; втрати енергії та металу	Модернізація обладнання; впровадження Predictive Maintenance; аудит технічного стану; інвестиційні програми оновлення фондів
Висока енергоємність виробництва та нестабільність енергопостачання	Зростання собівартості; ризик зупинки агрегатів; погіршення маржинальності; неможливість стабільного планування виробництва	Енергоефективні технології; оптимізація режимів плавок і нагріву; локальні джерела енергії; система енергоменеджменту
Недотримання технологічної дисципліни та варіативність якісних параметрів	Збільшення браку; нестабільна якість металу; зростання рекламаций; перевитрата ресурсів	Стандартизація технологічних процесів; навчання персоналу; автоматизований контроль параметрів; мотивація за якість
Низький рівень автоматизації та цифровізації виробничих процесів	Відсутність оперативних даних; неможливість прогнозування відхилень; повільне коригування режимів роботи; ручні помилки	Впровадження MES; цифрові датчики контролю параметрів; аналітика великих даних; автоматизація управління агрегатами
Високі втрати металу та неефективність використання сировини	Підвищена собівартість; нижча вихідна якість; надмірна потреба в сировині; збільшення виробничих витрат	Оптимізація шихтових матеріалів; модернізація процесів плавки; контроль витрат; впровадження Lean та Six Sigma
Дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів, особливо операторів доменного та сталеплавильного обладнання	Невиконання технологічних режимів; зростання браку; підвищення аварійності; зниження продуктивності	Програми навчання; партнерство з освітніми установами; автоматизація рутинних функцій; підвищення мотивації персоналу
Невідповідність виробничих потужностей вимогам ринку або графікам постачання/збуту	«вузькі місця» у виробництві; неузгодженість ритмів випуску; накопичення запасів; зриви контрактів	Балансування виробничих програм; інтеграція виробництва з постачанням і збутом; сценарне планування навантаження
Висока екологічна та вуглецева інтенсивність виробничих процесів	Ризики у рамках СВМ; додаткові витрати на викиди; зниження доступу до ринку ЄС; штрафні санкції	Декарбонізація технологій; використання електросталеплавильних потужностей; фільтраційні системи; моніторинг CO ₂
Недостатній контроль якості на всіх етапах виробництва	Виробничий брак; збільшення переробки; втрати металу; погіршення репутації та контрактної дисципліни	Впровадження TQM; система контролю якості в реальному часі; KPI за якість; регулярні аудити якості
Еефективна внутрішня логістика (рух сировини, напівфабрикатів, продукції)	Простої на агрегатах; втрати металу; нерівномірність подачі сировини; дисбаланс потоків	Оптимізація маршрутів внутрішньоцехового транспорту; модернізація кранового господарства; цифрові системи логістики

Ефективне їх вирішення потребує комплексного підходу – модернізації обладнання, впровадження цифрових рішень, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації технологій та інтеграції виробничих процесів з постачанням і збутом. Системний розвиток виробничої підсистеми підвищує стійкість операційної діяльності та забезпечує конкурентоспроможність металургійних підприємств у динамічному середовищі.

Діагностика «підсистеми збуту» (табл. 3.5).

Підсистема збуту є завершальною ланкою операційної системи металургійного підприємства, оскільки саме на цьому етапі створена у виробництві продукція перетворюється на економічний результат. Ефективність функціонування збуту безпосередньо впливає на обсяги реалізації, рух грошових потоків, оборотність капіталу, рівень рентабельності та позиції підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках. У сучасних умовах металургійні підприємства України працюють у середовищі суттєвих зовнішніх обмежень: порушених логістичних маршрутів, блокади експорту, високої конкуренції на світовому ринку сталі, посилення вуглецевих регуляцій (СВАМ), зниження купівельної спроможності внутрішніх споживачів та нестабільності контрактної дисципліни.

Ключові проблеми підсистеми збуту проявляються у обмеженості доступних каналів реалізації, високій чутливості до світових цін на сталь, непередбачуваності логістики експорту, дисбалансі між ритмами виробництва та можливостями відвантаження, недостатній диверсифікації ринків збуту, слабкій клієнтській аналітиці та відставанні від сучасних стандартів маркетингу промислової продукції. Значним викликом є необхідність відповідності екологічним вимогам європейських партнерів, зростання ролі сертифікації та прозорості ланцюга поставок. Ці проблеми знижують можливості підприємства щодо реалізації продукції, погіршують оборотність активів, стримують виробничі потужності та зменшують фінансову стійкість металургійних підприємств.

Проблеми підсистеми збуту у металургійній галузі посилюють загальні виклики операційної діяльності та безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Обмеженість каналів збуту, логістичні бар'єри, волатильність світових ринків і посилення екологічних вимог знижують можливості реалізації продукції та створюють ризики значних втрат. Їх подолання

потребує стратегічного підходу — диверсифікації ринків, розвитку продукції з високою доданою вартістю, діджиталізації збутових процесів, посилення роботи з клієнтами та адаптації до міжнародних регуляторів.

Таблиця 3.5

**Діагностика проблем підсистеми збуту у системі
управління операційною діяльністю підприємств металургійної галузі**

Опис проблеми	Вплив на результати операційної діяльності	Можливі напрями вирішення проблеми
Блокада традиційних каналів експорту (морські порти)	Обмеження обсягів реалізації; затримки відвантаження; неможливість виходу на ключові ринки; накопичення складських запасів; зниження валютної виручки	Розвиток альтернативних сухопутних маршрутів; контракування мультимодальних перевезень; логістичні партнерства з європейськими операторами
Висока залежність від світових цін на сталь та їх волатильність	Нестабільність доходів; ускладнення планування виробничих програм; зменшення маржинальності	Диверсифікація продуктового портфеля; розвиток продукції з високою доданою вартістю; хеджування цінових ризиків
Недостатня диверсифікація ринків збуту	Вразливість до змін кон'юнктури окремих ринків; ризик втрати споживачів; залежність від обмеженої групи покупців	Вихід на нові регіональні ринки; розширення співпраці з ЄС та Близьким Сходом; участь у міжнародних торговельних платформах
Невідповідність продукції або процесів вимогам СВМ та іншим екологічним регуляціям	Зменшення доступу до ринку ЄС; додаткові мита; втрата контрактів; погіршення конкурентних позицій	Зниження вуглецевого сліду продукції; сертифікація виробництва; екологічний моніторинг; «зелений» маркетинг
Нестабільність внутрішнього попиту та зниження платоспроможності споживачів	Нерівномірність збутових програм; зростання залишків на складах; ризик простроченої дебіторської заборгованості	Гнучка цінова політика; програми лояльності; форвардні угоди; партнерські відносини з ключовими споживачами
Неузгодженість графіків збуту з виробничими ритмами	Переповнення складів; порушення виробничих графіків; простої або перевантаження виробництва	Інтеграція збуту з виробництвом і постачанням через S&OP; прогнозування попиту; щоденний контроль залишків
Недостатня аналітика ринку та відсутність системної роботи з клієнтськими даними	Повільна реакція на зміни ринку; втрата можливостей; неефективна взаємодія зі споживачами	Впровадження CRM; сегментація клієнтів; розширення маркетингових досліджень; аналітика великих даних
Обмеженість інструментів маркетингу та просування металургійної продукції	Зниження конкурентних переваг; слабка ринкова присутність; обмежені можливості для підвищення цінності продукції	Розроблення маркетингової стратегії; участь у виставках; цифровий маркетинг; підсилення бренду підприємства
Проблеми з логістикою готової продукції через зношеність транспортної інфраструктури	Втрата часу; збільшення витрат; затримки постачань; зниження задоволеності клієнтів	Модернізація внутрішніх логістичних процесів; партнерства з логістичними операторами; цифровий моніторинг доставки
Високий рівень комерційних ризиків і слабка контрактна дисципліна покупців	Прострочення платежів; фінансові втрати; ризики невиконання контрактів	Страховання комерційних ризиків; передоплата; кредитні ліміти; підсилення юридичного супроводу контрактів

Таким чином, виявлення проблем в управлінні операційною діяльністю металургійних підприємств засвідчило їхній багаторівневий та системний характер, що зумовлено як внутрішніми організаційно-технологічними обмеженнями, так і масштабними зовнішніми викликами, спричиненими війною, енергетичною нестабільністю, логістичними блокадами, дефіцитом ресурсів та посиленням міжнародних регуляторних вимог. Проведена діагностика показала, що джерела дисфункцій охоплюють усі ключові підсистеми механізму управління операційною діяльністю – планування та контроль, забезпечення, виробництво й збут, формуючи комплексний вплив на ритмічність виробничих циклів, рівень витрат, якість продукції й можливості її реалізації.

У підсистемі планування та контролю основними проблемами є недостатня інтеграція ризик-орієнтованих підходів, низький рівень цифровізації, відрив планів від реальних ресурсних обмежень, що ускладнює прогнозування й координацію діяльності всіх інших підсистем. У підсистемі забезпечення визначальними є нестабільність постачань, зростання логістичних витрат, зношеність інфраструктури та фрагментарність контролю за матеріальними потоками. Виробнича підсистема стикається з критичним зносом обладнання, високою енергоємністю, дефіцитом кадрів, недостатньою автоматизацією та відставанням від технологічних стандартів, що суттєво впливає на собівартість і якість продукції. У підсистемі збуту домінують проблеми обмеженості каналів реалізації, волатильності світових цін, невідповідності екологічним вимогам та слабкої ринкової аналітики, що обмежує здатність підприємств забезпечувати стабільні грошові потоки та конкурентні позиції.

Узагальнення результатів аналізу підтверджує, що кожна група проблем знижує операційну стійкість галузі, однак у сукупності вони формують системний бар'єр для ефективного функціонування металургійних підприємств в умовах високої невизначеності. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу – від модернізації виробництва та оптимізації логістики до цифровізації процесів управління, зміцнення кадрового потенціалу та адаптації до екологічних і ринкових вимог. Водночас система заходів щодо вдосконалення управління операційною діяльністю не може бути універсальною. Її формування має

ґрунтуватися на глибокому вивченні відмінностей у масштабі, технологічній структурі, ресурсних можливостях, логістичних обмеженнях і ринковому позиціонуванні конкретного металургійного підприємства, що забезпечить адресність і результативність подальших управлінських рішень.

3.2. Пропонована система заходів вдосконалення управління операційною діяльністю промислового підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Систематизація та аналіз проблем управління операційною діяльністю металургійних підприємств продемонстрували, що дисфункції у підсистемах планування й контролю, забезпечення, виробництва та збуту мають комплексний характер і суттєво впливають на ефективність функціонування всієї операційної системи. Разом із зовнішніми викликами, зумовленими війною, трансформацією логістичних маршрутів, змінами на світових ринках сталі та посиленням екологічних регуляцій, ці проблеми формують потребу у застосуванні цілеспрямованих і структурованих управлінських рішень.

З огляду на це, подальший виклад зосереджується на розробленні системи практичних заходів щодо вдосконалення управління операційною діяльністю на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Врахування специфіки технологічної структури, масштабів виробництва, логістичних обмежень і стратегічних пріоритетів цього підприємства дозволяє сформулювати адресні рекомендації, спрямовані на підвищення його операційної стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має унікальну позицію серед металургійних підприємств України завдяки масштабам виробництва, високому рівню вертикальної інтеграції та розгалуженій структурі технологічного циклу. Разом із тим саме ці особливості формують низку специфічних проблем, що відрізняють АМКР від інших представників галузі та впливають на його операційну діяльність.

Пропонована система заходів у межах вдосконалення підсистеми

планування та контролю системи управління операційною діяльністю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропонована система заходів вдосконалення підсистеми планування та контролю системи управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проблема	Заходи щодо усунення проблеми	Очікуваний ефект
Нестабільність виробничих та логістичних умов, що унеможливує довгострокове планування	Впровадження сценарного планування; короткі цикли планування; створення Crisis Control Center; інтеграція зовнішніх даних у планові документи	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків; гнучкість виробничих програм; скорочення втрат часу та ресурсів
Невизначеність енергопостачання та високі енергетичні ризики	Розробка енергетичної карти ризиків; плани консервації агрегатів; прогнозування енергоспоживання; впровадження енергетичного контролінгу	Зниження аварійності; оптимізація енергоспоживання; зменшення витрат та технологічних ризиків
Скорочення завантаження виробничих потужностей до 25–30%	Планування за мінімальним технологічним режимом; використання маржинального підходу; адаптація моделей навантаження; синхронізація планів виробництва і збуту	Зниження частки постійних витрат; підвищення маржинальності; стабілізація роботи агрегатів
Порушення логістики → неможливість прогнозувати строки поставок і відвантажень	Створення логістичного модуля у системі планування; динамічні плани з оновленням кожні 24 години; альтернативні логістичні маршрути	Підвищення точності планів; скорочення зривів поставок; краща координація виробництва і збуту
Дефіцит управлінських кадрів і втрата компетенцій	Формування резерву кадрів; короткі програми навчання; цифровізація планових процесів; стандартизація процедур	Зниження залежності від окремих фахівців; підвищення надійності планових функцій; покращення якості управлінських рішень
Відсутність актуальних даних через порушення інформаційних потоків	Створення DataHub; автоматизований збір і валідація даних; оперативні дашборди; регламентація потоків інформації	Підвищення точності управлінських рішень; прискорення реагування; скорочення помилок
Неврахування екологічних та вуглецевих вимог у плануванні (СВАМ)	Включення CO ₂ -показників у планування; прогнозування екологічних платежів; формування планів декарбонізації; створення екологічного контролінгу	Зниження ризику втрати доступу до ринків ЄС; підвищення екологічної відповідності; стратегічне зміцнення позицій
Зниження збуту та невизначеність попиту → складність погодження виробничих планів	Впровадження S&OP; щотижнева корекція планів; модель виробництва «за попитом»; оперативні прогнози збуту	Зменшення залишків готової продукції; оптимізація складських витрат; покращення оборотності капіталу

В умовах тривалих воєнних дій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з унікальними викликами, які суттєво ускладнюють процеси стратегічного, тактичного та оперативного планування і контролю. Нестабільність зовнішнього середовища, енергетичні ризики, логістичні обмеження та скорочення виробничих потужностей призводять до зниження передбачуваності

операційних процесів та підвищують вимоги до якості управлінських рішень. З огляду на це, вдосконалення підсистеми планування та контролю стає ключовим чинником забезпечення стійкості операційної діяльності. Наведена таблиця узагальнює основні проблеми у цій підсистемі, пропоновані заходи щодо їх усунення та очікувані результати впровадження. А отже, підсистема планування та контролю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує модернізації та адаптації до високого рівня нестабільності зовнішнього середовища. Запропоновані заходи забезпечують зміцнення аналітичної, прогностичної та координаційної функцій цієї підсистеми, що дозволяє мінімізувати технологічні та логістичні ризики, зменшити втрати, підвищити маржинальність і забезпечити стійкість виробничих процесів. Реалізація наведених рішень створює основу для подальшого вдосконалення операційної діяльності підприємства та формування цілісної системи управління в умовах війни.

Пропонована система заходів у межах вдосконалення підсистеми планування та контролю системи управління операційною діяльністю (табл. 3.7).

Підсистема забезпечення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнних умовах перебуває під значним тиском через порушення логістичних маршрутів, нестачу ресурсів, зношеність інфраструктури та зростаючу невизначеність поставок. Оскільки підприємство має багатоланкову структуру внутрішніх потоків – від сировини та матеріалів до енергоносіїв, запасних частин та комплектуючих, - будь-які збої у функціонуванні цієї підсистеми безпосередньо впливають на технологічні процеси, ритмічність виробництва й рівень операційної стійкості. З огляду на це, вдосконалення механізмів матеріально-технічного й енергетичного забезпечення є ключовою передумовою підвищення ефективності операційної діяльності АМКР в умовах війни.

А отже, проблеми підсистеми забезпечення в умовах війни мають критичне значення для операційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки саме стабільність внутрішніх та зовнішніх матеріальних потоків визначає можливості для безперервного функціонування виробничих підсистем. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення надійності поставок, оптимізацію управління запасами, зміцнення інфраструктури, цифровізацію процесів та адаптацію до нових ризиків зовнішнього середовища.

Пропонована система заходів вдосконалення підсистеми забезпечення системи управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проблема	Заходи щодо усунення проблеми	Очікуваний ефект
Порушення логістичних маршрутів та блокада морських портів → нестабільність зовнішнього постачання	Диверсифікація каналів імпорту; використання сухопутних маршрутів до ЄС; стратегічні запаси критичних ресурсів; розвиток мультимодальних схем	Забезпечення стабільності поставок; зниження ризику зупинки агрегатів; покращення ритмічності поставок
Зростання логістичних витрат і збільшення часу доставки сировини	Оптимізація маршрутів; централізація закупівель; укладання довгострокових договорів із логістичними операторами; аудит логістичних витрат	Зменшення транспортної складової собівартості; підвищення прогнозованості витрат; скорочення затримок
Критична залежність від енергоносіїв у період ракетних атак і дефіциту електроенергії	Формування резервних планів постачання; розробка карти споживання енергії; збільшення запасів газу; локальні джерела енергії (дизель-генератори, когенераційні установки)	Зниження ризику технологічних аварій; забезпечення безперервності критичних процесів; мінімізація втрат
Зношеність складської та транспортної інфраструктури	Інвестиції в оновлення складської техніки; ремонт внутрішніх залізничних колій; впровадження CMMS; модернізація під'їзної інфраструктури	Прискорення внутрішніх потоків; зменшення аварійності; скорочення простоїв через затримки переміщення
Неефективне управління запасами в умовах війни (надлишки або дефіцит)	Запровадження системи управління запасами (MRP, DRP); ABC/XYZ-analysis; автоматизація складського обліку; оптимізація страхових запасів	Зменшення дефіцитів критичних ресурсів; скорочення замороженого капіталу; покращення оборотності
Втрата постачальників або зниження їхньої надійності через війну	Перегляд бази постачальників; створення системи аудиту постачальників; формування пулу резервних контрагентів; включення ESG/CBAM-критеріїв	Підвищення надійності ланцюга постачання; зниження ризику зривів; відповідність міжнародним вимогам
Недостатня цифровізація процесів закупівель та складського обліку	Впровадження ERP, WMS; електронний документообіг; цифрові трекінг-системи для руху ресурсів; інтеграція з виробничими даними	Підвищення точності обліку; прискорення прийняття рішень; скорочення людських помилок
Дефіцит кваліфікованого персоналу у сфері логістики та МТЗ	Навчальні програми; стандартизація логістичних процесів; автоматизація рутинних операцій; програми утримання персоналу	Підвищення стабільності функціонування підсистеми; зниження впливу кадрових втрат; підвищення продуктивності
Неузгодженість між підсистемами забезпечення та виробництва/збуту через воєнну нестабільність	Інтеграція планів забезпечення в S&OP; створення спільних планових сесій; встановлення регламентів обміну даними; щоденний моніторинг залишків	Покращення синхронізації потоків; зменшення простоїв через несвоєчасне забезпечення; стабілізація виробничих ритмів
Порушення якості та стабільності матеріальних ресурсів через обмеження поставок	Вхідний контроль якості; збільшення лабораторного контролю; розвиток співпраці з альтернативними постачальниками; стандартизація вимог	Зниження ризику погіршення якості продукції; підвищення технологічної стабільності; зменшення втрат

Впровадження таких заходів дозволить забезпечити стійкість операційних процесів, мінімізувати втрати, знизити витрати та підвищити здатність підприємства реагувати на виклики воєнного часу.

Виробнича підсистема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є центральним елементом операційної системи підприємства, оскільки саме на цьому етапі відбувається технологічна трансформація ресурсів у готову продукцію. Масштабність виробничих потужностей, складність технологічного циклу, висока енергоємність процесів і значний ступінь зношеності обладнання роблять цю підсистему особливо вразливою до впливу зовнішніх ризиків, які супроводжують період повномасштабної війни. Енергетичні атаки, неритмічність логістичних потоків, кадрові втрати, зростання екологічних вимог та скорочення обсягів виробництва посилюють технологічні дисбаланси й ускладнюють управління виробничими процесами. У цьому контексті підвищення стійкості та ефективності виробничої підсистеми є ключовою умовою відновлення операційної стабільності підприємства.

Таблиця 3.8

Пропонована система заходів вдосконалення виробничої підсистеми системи управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проблема	Заходи щодо усунення проблеми	Очікуваний ефект
Зношеність технологічного обладнання, підвищена аварійність і часті вимушені зупинки через війну	Проведення технічного аудиту; пріоритетна модернізація критичних агрегатів; впровадження Predictive Maintenance; забезпечення запасних частин	Зменшення аварійності; стабілізація виробничих ритмів; скорочення витрат на аварійні ремонти
Нестабільність енергопостачання, ризики блекаутів та необхідність екстрених зупинок агрегатів	Розроблення алгоритмів безпечної зупинки і запуску; оптимізація енергоспоживання; резервні джерела живлення; впровадження енергоменеджменту	Зниження технологічних втрат; уникнення пошкодження агрегатів; підвищення енергоефективності
Неритмічність внутрішніх потоків через порушення логістики та збої у постачанні сировини	Інтеграція виробництва із системою S&OP; буферні склади проміжної продукції; оптимізація маршрутів внутрішньої логістики; цифровий моніторинг вантажів	Зменшення простоїв; стабілізація ритмів технологічних процесів; узгодженість виробничих і логістичних операцій
Падіння завантаження виробничих потужностей до 25–30% → технологічні дисбаланси	Перехід до виробництва з урахуванням мінімальних технологічних режимів; планування за маржинальністю; оптимізація черговості агрегатів	Скорочення втрат від неповного завантаження; підвищення маржинального результату; збереження працездатності обладнання

Проблема	Заходи щодо усунення проблеми	Очікуваний ефект
Висока енергоємність виробничих процесів та зростання енергетичних витрат	Оптимізація шихтових матеріалів; модернізація доменного та конвертерного обладнання; впровадження низьковитратних режимів плавки	Зниження собівартості; підвищення енергоефективності; мінімізація залежності від пікових навантажень
Недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробництва	Впровадження MES-систем; цифрових датчиків контролю параметрів; автоматизація контролю якості; впровадження AI-аналітики	Підвищення точності управління; зменшення людського фактору; оперативне коригування технологічних режимів
Втрата частини висококваліфікованого персоналу (доменники, сталеварам, прокатники)	Програми швидкої підготовки персоналу; створення центрів навчання; автоматизація рутинних операцій; підвищення мотивації	Зменшення дефіциту критичних компетенцій; стабілізація якості продукції; зниження ризику технічних помилок
Підвищені екологічні та регуляторні вимоги (CBAM, ESG) у воєнних умовах	Моніторинг та облік викидів; модернізація газоочисного обладнання; екологічна оптимізація технологічних процесів; план зниження CO ₂	Забезпечення доступу до ринку ЄС; зменшення екологічних штрафів; підвищення репутації підприємства
Великі втрати металу та неефективність технологічних переходів	Lean-технології; Six Sigma; оптимізація технологічних режимів; контроль нагріву та охолодження; аудит втрат металу	Зменшення технологічних втрат; підвищення виходу готової продукції; покращення маржинальності
Недостатня координація між виробництвом, забезпеченням і збутом через воєнні шоки	Створення єдиного диспетчерського центру; регулярні координаційні наради; цифрова синхронізація планів; наскрізний обмін даними	Стабільність виробничих циклів; зниження простоїв; покращення виконання контрактів

А отже, проблеми виробничої підсистеми АМКР у період війни мають комплексний характер і охоплюють технічні, енергетичні, кадрові та логістичні аспекти. Запропоновані заходи спрямовані на модернізацію обладнання, оптимізацію режимів роботи, посилення внутрішньої координації, цифровізацію технологічних процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Їх реалізація дозволить підвищити операційну стійкість підприємства, зменшити втрати, забезпечити ритмічність виробництва та зберегти конкурентоспроможність металургійної продукції навіть у складних умовах воєнного часу.

Підсистема збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнний період зазнала найбільш потужного впливу зовнішніх факторів, оскільки саме збут є тим елементом операційної системи, що безпосередньо взаємодіє з ринками збуту, логістичною інфраструктурою та міжнародними регуляторними вимогами (тал. 3.9). Блокада морських портів, ускладнення залізничної логістики до Європи, зміна географії світового попиту, посилення екологічних стандартів ЄС та зниження

конкурентоспроможності української продукції на тлі зростання витрат створили ситуацію, в якій традиційна модель збуту АМКР стала малоефективною.

Таблиця 3.9

Пропонована система заходів вдосконалення підсистеми збуту системи управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проблема	Заходи щодо усунення проблеми	Очікуваний ефект
Блокада морських портів та різке подорожчання логістики	Перехід на мультимодальні маршрути (залізниця + порти ЄС); розширення співпраці з логістичними операторами ЄС; використання польських, литовських і румунських портів	Забезпечення стабільного експорту; зниження ризику простою складів; розширення доступу до нових ринків
Обмежена пропускна спроможність залізничних коридорів до ЄС	Оптимізація внутрішньої логістики; бронювання маршрутів; узгодження графіків з УЗ; використання альтернативних переходів; цифровий трекінг вантажів	Зменшення затримок; прискорення доставки; підвищення надійності виконання контрактів
Зниження попиту на традиційних ринках Азії та Близького Сходу	Диверсифікація ринків; розробка нових продуктових ліній (квадратна заготовка, прокат для ЄС); адаптація продукції під вимоги нових ринків	Зменшення залежності від окремих ринків; формування нових каналів збуту; підвищення стійкості збуту
Посилення вимог ЄС щодо вуглецевого сліду (СВАМ)	Впровадження системи обліку CO ₂ ; сертифікація продукції; розроблення планів декарбонізації; комунікація з європейськими покупцями щодо екологічних змін	Збереження доступу до ринку ЄС; зміцнення іміджу; мінімізація майбутніх регуляторних ризиків
Зниження конкурентоспроможності через зростання собівартості	Перехід до маржинальної моделі ціноутворення; оптимізація продуктової структури; фокус на високорентабельних сегментах; укладання довгострокових контрактів	Підвищення прибутковості; зниження впливу коливань витрат; покращення ліквідності
Проблеми з виконанням контрактів через логістичні та виробничі затримки	Запровадження цифрової системи управління контрактами; регулярне оновлення прогнозів відвантажень; створення буферних запасів на європейських складах	Підвищення дисципліни виконання контрактів; зменшення штрафів; підвищення довіри з боку покупців
Зростання складських залишків через обмежений збут	Реалізація продукції через спотові ринки; орієнтація на виробництво за попитом; скорочення малорентабельних позицій	Зменшення обсягів надлишкових запасів; покращення оборотності капіталу; стабілізація грошових потоків
Недостатній рівень цифровізації збутових процесів	Впровадження CRM/ERP-модулів збуту; аналітика попиту; автоматизація документообігу; цифрові комунікації з клієнтами	Прискорення збутових операцій; підвищення точності прогнозування; покращення якості клієнтських сервісів
Порушення репутації через форсмажорні затримки поставок	Регулярні комунікації з покупцями; відкрите інформування про ризики; компенсаційні пропозиції (гнучкі умови, знижки)	Підвищення лояльності; збереження клієнтської бази; мінімізація втрати ринкових позицій
Залежність від обмеженого кола ключових покупців у ЄС	Розширення клієнтської бази; участь у міжнародних виставках; пошук локальних дистриб'юторів; розвиток партнерських мереж	Зниження ризику концентрації продажів; розвиток нових каналів; стійкість збуту навіть при падінні попиту

У таких умовах підприємство потребує переосмислення своєї збутової стратегії, диверсифікації ринків і адаптації логістичних каналів, що дозволить зберегти ринкові позиції та забезпечити реалізацію виробленої продукції.

Тож, проблеми підсистеми збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період війни мають переважно зовнішній характер і пов'язані зі збоєм логістичних маршрутів, зміною глобальної кон'юнктури, посиленням екологічних вимог та коливанням попиту. Запропонований комплекс заходів дозволяє адаптувати збутову діяльність до нової реальності, диверсифікувати ринки, посилити логістичну гнучкість, підвищити довіру покупців та забезпечити стабільність контрактної роботи. Реалізація цих рішень сприятиме збереженню ринкових позицій та підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства в умовах воєнного часу.

Таким чином, розроблена система заходів удосконалення управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє, що ефективність функціонування підприємства в умовах війни залежить від здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози, компенсувати внутрішні дисфункції та забезпечувати узгоджену роботу всіх підсистем операційної системи. Комплексність проблем, зумовлених воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю, кадровими втратами, технологічною зношеністю та регуляторними вимогами, вимагає системної модернізації підходів до управління.

У межах підсистеми планування та контролю акцент зроблено на підвищенні гнучкості управлінського циклу, впровадженні сценарного планування, цифровізації інформаційних потоків, інтеграції ризик-орієнтованих підходів, що дозволяє зменшити невизначеність, підвищити прогнозованість рішень та забезпечити узгодження стратегічних і оперативних планів. Удосконалення цієї підсистеми формує основу для більш керованого функціонування всіх інших підсистем операційної діяльності. Заходи у підсистемі забезпечення спрямовані на відновлення надійності ресурсних, енергетичних та логістичних потоків, зменшення залежності від окремих постачальників, підвищення рівня інфраструктурної готовності, оптимізацію управління запасами та розвиток

цифрових інструментів обліку. Реалізація цих рішень забезпечує безперервність виробничих процесів, мінімізує технологічні ризики та знижує витрати, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання. Комплекс заходів у виробничій підсистемі спрямований на модернізацію обладнання, оптимізацію технологічних режимів, впровадження систем технічного обслуговування на базі прогнозування, підвищення енергоефективності та розвиток компетенцій персоналу. Це дає змогу зменшити аварійність, скоротити технологічні втрати, підвищити продуктивність і забезпечити відповідність виробництва сучасним стандартам безпеки та екологічності. У підсистемі збуту запропоновані заходи спрямовані на адаптацію комерційної діяльності до нових логістичних та ринкових умов, диверсифікацію каналів реалізації, посилення роботи з європейськими партнерами, підвищення прозорості контрактних процесів та відповідність вимогам СВМ. Їх реалізація сприятиме стабілізації грошових потоків, зміцненню ринкових позицій підприємства, зниженню ризиків зриву контрактів та розширенню присутності на міжнародних ринках.

А отже, запропонована система заходів формує цілісну модель підвищення операційної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інтегрованого вдосконалення всіх підсистем управління операційною діяльністю. Її впровадження дозволяє не лише мінімізувати наслідки воєнних викликів, але й створює підґрунтя для подальшої модернізації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства у посткризовий період.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Виявлення проблем в управлінні операційною діяльністю металургійних підприємств засвідчило їхній багаторівневий та системний характер, що зумовлено як внутрішніми організаційно-технологічними обмеженнями, так і масштабними зовнішніми викликами, спричиненими війною, енергетичною нестабільністю, логістичними блокадами, дефіцитом ресурсів та посиленням міжнародних регуляторних вимог. Проведена діагностика показала, що джерела

дисфункцій охоплюють усі ключові підсистеми механізму управління операційною діяльністю – планування та контроль, забезпечення, виробництво й збут, формуючи комплексний вплив на ритмічність виробничих циклів, рівень витрат, якість продукції й можливості її реалізації.

Узагальнення результатів аналізу підтверджує, що кожна група проблем знижує операційну стійкість галузі, однак у сукупності вони формують системний бар'єр для ефективного функціонування металургійних підприємств в умовах високої невизначеності. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу – від модернізації виробництва та оптимізації логістики до цифровізації процесів управління, зміцнення кадрового потенціалу та адаптації до екологічних і ринкових вимог. Водночас система заходів щодо вдосконалення управління операційною діяльністю не може бути універсальною. Її формування має ґрунтуватися на глибокому вивченні відмінностей у масштабі, технологічній структурі, ресурсних можливостях, логістичних обмеженнях і ринковому позиціонуванні конкретного металургійного підприємства, що забезпечить адресність і результативність подальших управлінських рішень.

Пропонована система заходів удосконалення управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє, що ефективність функціонування підприємства в умовах війни залежить від здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози, компенсувати внутрішні дисфункції та забезпечувати узгоджену роботу всіх підсистем операційної системи. Комплексність проблем, зумовлених воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю, кадровими втратами, технологічною зношеністю та регуляторними вимогами, вимагає системної модернізації підходів до управління.

У межах підсистеми планування та контролю акцент зроблено на підвищенні гнучкості управлінського циклу, впровадженні сценарного планування, цифровізації інформаційних потоків, інтеграції ризик-орієнтованих підходів, що дозволяє зменшити невизначеність, підвищити прогнозованість рішень та забезпечити узгодження стратегічних і оперативних планів. Удосконалення цієї підсистеми формує основу для більш керованого функціонування всіх інших

підсистем операційної діяльності. Заходи у підсистемі забезпечення спрямовані на відновлення надійності ресурсних, енергетичних та логістичних потоків, зменшення залежності від окремих постачальників, підвищення рівня інфраструктурної готовності, оптимізацію управління запасами та розвиток цифрових інструментів обліку. Реалізація цих рішень забезпечує безперервність виробничих процесів, мінімізує технологічні ризики та знижує витрати, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання. Комплекс заходів у виробничій підсистемі спрямований на модернізацію обладнання, оптимізацію технологічних режимів, впровадження систем технічного обслуговування на базі прогнозування, підвищення енергоефективності та розвиток компетенцій персоналу. Це дає змогу зменшити аварійність, скоротити технологічні втрати, підвищити продуктивність і забезпечити відповідність виробництва сучасним стандартам безпеки та екологічності. У підсистемі збуту запропоновані заходи спрямовані на адаптацію комерційної діяльності до нових логістичних та ринкових умов, диверсифікацію каналів реалізації, посилення роботи з європейськими партнерами, підвищення прозорості контрактних процесів та відповідність вимогам СВМ. Їх реалізація сприятиме стабілізації грошових потоків, зміцненню ринкових позицій підприємства, зниженню ризиків зриву контрактів та розширенню присутності на міжнародних ринках.

А отже, запропонована система заходів формує цілісну модель підвищення операційної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інтегрованого вдосконалення всіх підсистем управління операційною діяльністю. Її впровадження дозволяє не лише мінімізувати наслідки воєнних викликів, але й створює підґрунтя для подальшої модернізації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства у посткризовий період.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження операційної діяльності промислових підприємств істотно посилюється сучасними умовами розвитку України, що характеризуються воєнними ризиками, нестабільністю логістичних ланцюгів, дефіцитом окремих видів ресурсів, зростанням енергетичних витрат та необхідністю швидкої адаптації виробничих процесів до зовнішніх загроз. У таких умовах саме операційна діяльність визначає здатність підприємств підтримувати безперервність виробництва, забезпечувати надійність поставок і формувати конкурентоспроможність, що робить її дослідження надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Аналіз наукових підходів дозволив сформулювати визначення до операційної діяльності як до інтегрального процесу, що поєднує стратегічне планування, технологічне перетворення матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів у продукцію чи послуги та організацію їх дистрибуції. Таке трактування дозволяє підкреслити її системоутворюючу роль у досягненні ефективності й адаптивності промислових підприємств у динамічному середовищі. Визначальним результатом проведеного аналізу є встановлення того, що реалізація операційної діяльності ґрунтується на функціонуванні операційної системи, що є структурою, у межах якої відбувається перетворення входів у виходи, забезпечується узгодженість дій підсистем забезпечення, перетворення, планування і контролю та формуються умови для досягнення необхідних параметрів якості й продуктивності. Операційна система є відкритою, багаторівневою соціально-економічною структурою, яка здатна адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стійкість підприємства.

Тож, операційна діяльність та її функціональне підґрунтя – операційна система, становлять взаємопов'язані елементи єдиної управлінської моделі у цій сфері. Операційна система формує основу організації та реалізації операційних процесів, тоді як операційна діяльність забезпечує безпосереднє створення результату та економічного ефекту. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для подальшого удосконалення управління операційною діяльністю та

підвищення ефективності промислових підприємств України в умовах підвищеної нестабільності та структурних трансформацій.

Узгоджене розуміння сутності операційної діяльності та операційної системи створює підґрунтя для переходу до структури механізму їх практичної реалізації. Саме на цьому етапі постає необхідність деталізувати внутрішні компоненти управлінського впливу, що забезпечують цілісне функціонування операційної системи.

На основі опрацьованих концепцій встановлено, що під механізмом управління операційною діяльністю у дослідженні розуміється як це система взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів, методів, інструментів, стимулів та процедур, за допомогою яких суб'єкт управління цілеспрямовано впливає на поведінку відповідних підсистем. Механізм управління операційною діяльністю охоплює чотири взаємопов'язані підсистеми: планування та контроль, забезпечення, виробництво та збут. Кожна з них виконує унікальні управлінські функції, а їх узгоджена взаємодія забезпечує перетворення ресурсів у кінцеву продукцію з мінімальними втратами та максимальною відповідністю стратегічним цілям підприємства.

Механізм управління операційною діяльністю має не статичний, а динамічний характер, оскільки його елементи перебувають у постійній взаємодії, відображаючи зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме тому ефективність механізму визначається не окремими інструментами, а їх системною узгодженістю, здатністю формувати керовані потоки інформації, ресурсів і рішень, а також створювати умови для досягнення операційної гнучкості та економічної результативності. Саме у межах структурованих механізмів різних підсистем управління операційною діяльністю є доцільним виявляти проблеми їх функціонування та цілеспрямовано формувати напрями щодо їх усунення, що дозволить підвищити операційну стійкість і результативність промислового підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним комплексом України та одним із ключових виробничих активів світової корпорації ArcelorMittal. Підприємство функціонує в місті Кривий Ріг та забезпечує

повний металургійний цикл – від видобутку залізної руди до виробництва готового прокату, що визначає його стратегічну роль у національній економіці.

Аналіз основних характеристик діяльності показує, що в умовах воєнного стану підприємство зіштовхнулося з різким скороченням виробничих обсягів, ускладненням логістики та підвищенням операційних ризиків. Разом з тим простежується тенденція до поступової адаптації: налагоджуються альтернативні маршрути постачання, відновлюються окремі переділи, модернізуються технологічні процеси, що сприяє стабілізації виробничої роботи.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається системоутворюючим підприємством із високим виробничим потенціалом та широкою галузевою диверсифікацією споживачів. Незважаючи на тривалі зовнішні виклики, компанія демонструє здатність підтримувати ключові напрями діяльності, забезпечувати соціальну відповідальність і формувати передумови для подальшого відновлення та зміцнення конкурентних позицій після нормалізації економічної та безпекової ситуації в країні.

Операційна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована на основі повного металургійного циклу, що включає послідовність взаємопов'язаних виробничих та технологічних процесів. Технологічні процеси забезпечують необхідні параметри якості на кожному виробничому етапі, тоді як їх узгодженість створює умови для стабільності та результативності повного циклу виробництва. Управлінські процеси в операційній сфері охоплюють планування, координацію, контроль, ресурсне забезпечення та технічне обслуговування виробництва. Їх реалізація забезпечується спеціалізованими підрозділами, що формують цілісну систему управління. Проведена оцінка показала, що, попри загальну сформованість і функціональність управлінських механізмів, окремі аспекти – насамперед управління ресурсами, технічним станом обладнання, логістичними процесами та промисловою безпекою – потребують подальшого вдосконалення.

Виявлення проблем в управлінні операційною діяльністю металургійних підприємств засвідчило їхній багаторівневий та системний характер, що зумовлено як внутрішніми організаційно-технологічними обмеженнями, так і масштабними зовнішніми викликами, спричиненими війною, енергетичною

нестабільністю, логістичними блокадами, дефіцитом ресурсів та посиленням міжнародних регуляторних вимог. Проведена діагностика показала, що джерела дисфункцій охоплюють усі ключові підсистеми механізму управління операційною діяльністю – планування та контроль, забезпечення, виробництво й збут, формуючи комплексний вплив на ритмічність виробничих циклів, рівень витрат, якість продукції й можливості її реалізації.

Узагальнення результатів аналізу підтверджує, що кожна група проблем знижує операційну стійкість галузі, однак у сукупності вони формують системний бар'єр для ефективного функціонування металургійних підприємств в умовах високої невизначеності. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу – від модернізації виробництва та оптимізації логістики до цифровізації процесів управління, зміцнення кадрового потенціалу та адаптації до екологічних і ринкових вимог. Водночас система заходів щодо вдосконалення управління операційною діяльністю не може бути універсальною. Її формування має ґрунтуватися на глибокому вивченні відмінностей у масштабі, технологічній структурі, ресурсних можливостях, логістичних обмеженнях і ринковому позиціонуванні конкретного металургійного підприємства, що забезпечить адресність і результативність подальших управлінських рішень.

Пропонована система заходів удосконалення управління операційною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє, що ефективність функціонування підприємства в умовах війни залежить від здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози, компенсувати внутрішні дисфункції та забезпечувати узгоджену роботу всіх підсистем операційної системи. Комплексність проблем, зумовлених воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю, кадровими втратами, технологічною зношеністю та регуляторними вимогами, вимагає системної модернізації підходів до управління.

У межах підсистеми планування та контролю акцент зроблено на підвищенні гнучкості управлінського циклу, впровадженні сценарного планування, цифровізації інформаційних потоків, інтеграції ризик-орієнтованих підходів, що дозволяє зменшити невизначеність, підвищити прогнозованість рішень та

забезпечити узгодження стратегічних і оперативних планів. Удосконалення цієї підсистеми формує основу для більш керованого функціонування всіх інших підсистем операційної діяльності. Заходи у підсистемі забезпечення спрямовані на відновлення надійності ресурсних, енергетичних та логістичних потоків, зменшення залежності від окремих постачальників, підвищення рівня інфраструктурної готовності, оптимізацію управління запасами та розвиток цифрових інструментів обліку. Реалізація цих рішень забезпечує безперервність виробничих процесів, мінімізує технологічні ризики та знижує витрати, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання. Комплекс заходів у виробничій підсистемі спрямований на модернізацію обладнання, оптимізацію технологічних режимів, впровадження систем технічного обслуговування на базі прогнозування, підвищення енергоефективності та розвиток компетенцій персоналу. Це дає змогу зменшити аварійність, скоротити технологічні втрати, підвищити продуктивність і забезпечити відповідність виробництва сучасним стандартам безпеки та екологічності. У підсистемі збуту запропоновані заходи спрямовані на адаптацію комерційної діяльності до нових логістичних та ринкових умов, диверсифікацію каналів реалізації, посилення роботи з європейськими партнерами, підвищення прозорості контрактних процесів та відповідність вимогам СВМ. Їх реалізація сприятиме стабілізації грошових потоків, зміцненню ринкових позицій підприємства, зниженню ризиків зриву контрактів та розширенню присутності на міжнародних ринках.

А отже, запропонована система заходів формує цілісну модель підвищення операційної стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інтегрованого вдосконалення всіх підсистем управління операційною діяльністю. Її впровадження дозволяє не лише мінімізувати наслідки воєнних викликів, але й створює підґрунтя для подальшої модернізації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства у посткризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2017. 304 с.
2. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. С. 25–29.
3. Білик Р. М. Формування механізму управління операційною діяльністю промислових підприємств. Економіка і суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-25
4. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL : <https://studall.org/all3-37734.html>
5. Волкова М. В. Сучасні технології системи управління операційною діяльністю промислового підприємства. Економіка та регіон. 2020. № 1 (75). С. 123–130. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/2718/2486>.
6. Вплив СВМ на українську металургію: оцінка та сценаріїв 2025–2030. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/research/vplyv-cbam-2025-2030/>
7. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки». 2019. № 2. С. 43–46. URL : http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/apie_2019_r02_a07.pdf
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
9. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. Проблеми економіки. 2019. № 2. С. 39–44.
10. Декалюк О. В. Управління операційною системою підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2015. 220 с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstreams/2d498361-3594-4466-a7db-a214c6af3ed5/download>.

11. Жалінська І. В. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 66–71.
12. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 400–405. URL: https://www.business-inform.net/export/pdf/2015-11_02.pdf.
13. Іщейкін Т. Є. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. Бізнес-навігатор. 2021. № 63. С. 102–110. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/17.pdf
14. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
15. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Випуск 21. Частина 1. С. 103–107.
16. Короткова К. О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 4. С. 29–34. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-07.pdf>
17. Кравченко М. В., Пилипенко Л. М. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230478>
18. Курочкін О. С. Організація виробництва : підручник. Харків : ХНЕУ, 2008. 432 с.
19. Кучер М. М. Конспект лекцій «Операційний менеджмент» : навч. посіб. Донецьк : ДонДТУ, 2010. 156 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl106.pdf>.

- 20.Лозовицький Д. Контролінг : навчальний посібник / Лозовицький Д. – Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
- 21.Машлій Г. Б. Операційна діяльність промислового підприємства. ФМ-НЕСЦПС. 2022. С. 18–20. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNESCPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf.
- 22.Металургія під тиском війни, енергії та політики / Krivbass.city. 2025. URL: <https://krivbass.city/news/view/metalurgiya-pid-tiskom-vijni-energii-ta-politiki-shho-vidbuvaetsya-z-galuzzyu-i-chi-e-perspektivi>.
- 23.Металургія України 2024–2025: ключові виклики та можливості. UKRMETALURGYPROM. 2025. URL: <https://ukrmetprom.org/>.
- 24.Метеленко Н. Г., Двігун А. О., Борисенко Т. М. Операційна діяльність підприємства: суть та значення. URL: <https://student-help.com.ua/referaty/operacijna-diyalnist-pidpryyemstva/>.
- 25.Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 16, ч. 1. С. 176–179. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf
- 26.Михайловська О.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. К. : Кондор, 2008. 550 с.
- 27.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
- 28.Огляд металургійного ринку України 2025 / УКРСТІЛІНВЕСТ. 2025. URL: <https://ukrsteelinvest.com.ua/metalurgiya-ukrainu-2025/>.
- 29.Омельяненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент : презентаційний курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 200 с.
- 30.Пак Н. Т. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Виробничий та операційний менеджмент». Львівський національний університет ім. І. Франка. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%92%D0%B8%D1%80%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0>

%B6%D0%BC%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5
%D0%BA%D1%82.pdf

31. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Нефінансовий звіт (ESG-звіт). URL:
<https://ukraine.arcelormittal.com>
32. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт. URL:
<https://ukraine.arcelormittal.com>
33. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Річний звіт за 2022, 2023, 2024 р.
URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
34. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Стратегічні напрями розвитку підприємства. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>
35. Перспективи металургії України у 2025 році / Economist. 2025. URL:
<https://economist.com.ua/prospects-for-ukrainian-metallurgy-in-2025> (6)
36. Перспективи металургії України у 2025 році / GMK Center. 2024. URL:
<https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/>.
37. Перспективи металургії України у 2025 році // GMK Center. 2024. URL:
<https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/>.
38. Пенська І. О. Економічна сутність планування операційної діяльності підприємства. Економіка: реалії часу. 2021. № 5 (135). С. 100–106. –
DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.100. – URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf.
39. Побережець О. В. Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства. Економіка та управління АПК. 2015. № 6. С.199–205. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/199.pdf>
40. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів : монографія / М. Портер ; пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 422 с.
41. Результати діяльності металургійної галузі України за 10 місяців 2025 року / ОП «Укрметалургпром». 2025. URL:
<https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-60/>.
42. Результати роботи металургійної галузі України за 10 місяців 2025 року. ОП «Укрметалургпром». 2025. URL: <https://ukrmetprom.org/rezultaty-10-misyaciv-2025/>.

43. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2020. 688 с.
44. Сім викликів української металургії в 2025 році та погляд у майбутнє / Державна інспекція архітектури та містобудування України (ДІА). 2025. URL: <https://dia.dp.gov.ua/sim-viklikiv-ukra%25D1%2597nsko%25D1%2597-metalurgi%25D1%2597-v-2025-roci-ta-poglyad-u-majbutnye/>.
45. Сім головних викликів української металургії у 2025 році. Delo.ua. 2025. URL: <https://delo.ua/business/simy-golovnyh-vyklykiv-ukrainskoi-metalurgii-2025-415892/>.
46. Сумець О. М. Проєктування операційних систем : підручник. Київ : КРОК, 2018. 320 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0002.pdf
47. Сумець О. М., Бублич П. В. Організаційно-економічний механізм управління операційною діяльністю підприємства. Економіка і організація управління. 2019. № 3–4. С. 78–89.
48. Теорія управління : навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 200 с.
49. Ткачова С.С. Іванова Т.П. Операційний менеджмент: навч. посібник. Х., 2009. 243 с.
50. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент : концепції та ситуації для аналізу : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2006. 928 с.
51. Шершньова З. Є. Менеджмент організацій : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 699 с.
52. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент. Чернівці : Книги – ХХІ, 2004. 300 с.
53. Щодо напрямів реформування металургійної галузі України : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL:

- <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-napryamiv-reformuvannya-metalurgiynoi-galuzi-ukraini-analitichna>.
54. Collins English Dictionary. Operation. – URL :
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/operation>
55. Gaither N. Production and Operations Management. A Problem-Solving and Decision-Making Approach. 3th edition. N.-Y.: The Dryden Press, 1986. 884 p.
56. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Macmillan, 1985. 230 p.
57. <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64442/60222>
58. <http://www.vehi.net/brokgauz/>
59. Manufacturing activity. General Multilingual Environmental Thesaurus. URL : <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/5005>
60. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. 2nd ed. Prentice Hall, 2008. 496 p.
61. Starr M. K. Production Management: Systems and Synthesis. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J, 1964. 533 p.
62. Sustainability strategy. ArcelorMittal. URL:
<https://corporate.arcelormittal.com/sustainability>