

Валентин Я. Лівшиць*

ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЗАДЛЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Дана стаття присвячена актуальній проблемі вивчення поняття кризи в металургійній індустрії та робить спробу визначити сутність антикризового управління. Стаття ставить на меті проаналізувати створення єдиної системи управління підприємством під час війни шляхом інтеграції кризового менеджменту, управління ризиками та невизначеністю для забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків.

У статті розглядається один із важливих інструментів антикризового управління – антикризова стратегія, яка реалізується через серію тактичних заходів, орієнтованих на довгострокову перспективу; також визначається низка антикризових стратегій та заходів для підприємств металургійної промисловості, які в кінцевому підсумку мають забезпечити їм конкурентні переваги. Автор пропонує системні етапи фінансової стабілізації та окреслює механізми їх реалізації, які класифікуються на оперативні, тактичні та стратегічні; та доказується, що реалізація стратегічних механізмів сприятиме досягненню фінансової рівноваги металургійних підприємств.

У статті обгрунтовано авторський концептуальний підхід до дослідження взаємозв'язку між невизначеністю та ризиками та проаналізовано механізми їхнього впливу на діяльність українських компаній в умовах воєнного стану, подаються авторські дефініції понять “невизначеність”, “управління ризиками” та “система кризового менеджменту”, що становлять теоретичне підґрунтя дослідження. Важливість цього дослідження, як і подальших розвідок даної проблеми, полягає в необхідності розробки ефективних методів і підходів до управління ризиками, які виникають внаслідок воєнних дій, що включає аналіз потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку планів дій для їх подолання, крім того, важливість урахування специфіки українського бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Серед методів дослідження, застосованих автором, наявні: аналізу та синтезу, табличний й графічний методи, а також методи аналогії та порівняння.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, кризовий менеджмент, металургія, фінансова стабілізація.

Табл. 4. Рис. 2. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-93-109

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2117-9939>

Valentyn Livshyts

EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS FOR THE FINANCIAL STABILITY OF METALLURGICAL ENTERPRISES DURING THE CRISIS PERIOD

This article examines the critical subject of crisis dynamics within the metallurgical sector and delineates the core principles of anti-crisis management. It seeks to establish a cohesive management framework for enterprises operating in wartime, integrating crisis management, risk management, and uncertainty management to enhance business resilience and operational effi-

* National University “Zaporizhzhia Polytechnic”. Ukraine.

ciency amidst military-related challenges.

A pivotal element of anti-crisis management is the anti-crisis strategy, characterized by a series of tactical measures implemented for the long term. The article identifies multiple anti-crisis strategies tailored for metallurgical enterprises aimed at securing competitive advantages. Furthermore, it discusses a comprehensive set of anti-crisis measures that can be executed under these strategies. The stages of financial stabilization are systematically organized, with mechanisms for implementation classified as operational, tactical, and strategic. The adoption of these strategic mechanisms is posited to facilitate financial stability within metallurgical enterprises.

Moreover, the article introduces an original conceptual framework for exploring the interplay between uncertainty and risk, scrutinizing their implications for the operations of Ukrainian companies under martial law. It articulates definitions for essential constructs such as “uncertainty,” “risk management,” and “crisis management system,” which serve as the theoretical underpinnings of the study.

The relevance of this research is underscored by the urgent need for effective methodologies to manage risks emanating from military actions. This includes a methodical analysis of potential threats, evaluation of their repercussions on corporate operations, and the development of strategic action plans to mitigate these challenges. Additionally, it recognizes the unique characteristics of the Ukrainian business landscape, characterized by pronounced uncertainty and volatility.

Lastly, the article highlights the significance of a crisis strategy as a fundamental instrument of crisis management, aimed at realizing specific objectives. The analytical techniques employed in this study encompass analysis and synthesis, as well as tabular and graphical representations, alongside methods of analogy and comparative analysis.

Keywords: risks, risk management, crisis management, metallurgy, financial stabilisation.

Peer-reviewed, approved and placed: 13.02.2026

Постановка проблеми. Питання антикризового управління залишається надзвичайно актуальним, що підтверджують численні дослідження, проведені як в Україні, так і за кордоном. На сучасному етапі існує нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити стабільність та розвиток металургійного сектору. Такі фактори як: висока залежність від кон'юнктури світового ринку, вартості енергоносіїв та сировини, логістичних бар'єрів, що є характерними для металургійного сектору, значно підвищують ризики фінансової дестабілізації та втрати конкурентних переваг у кризові періоди.

Обмежена адаптивність систем управління металургійного сектору та відсутність ефективних інструментів антикризового менеджменту зумовлюють необхідність глибокого наукового обґрунтування нових підходів. Ми вбачаємо, що вирішення цієї проблеми тісно пов'язане з модернізацією моделей стратегічного планування та оптимізацією витрат. У науковому плані це вимагає вдосконалення методів оцінки ризиків, а в практичному – створення прикладних механізмів підтримки фінансової стійкості підприємств в умовах турбулентного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових досліджень і публікацій, присвячених проблематиці кризового управління підприємствами в умовах воєнних ризиків, свідчить про різноманіття підходів і методів, спрямованих на підтримання стійкості бізнесу. Проте, загалом більшість авторів шукають відповідь на питання, як зберегти життєздатність бізнесу в умовах нестабільності, де зовнішнє середовище є нестійким та

мінливим, а успішне управління неможливе без адаптації до змін.

Зокрема, Ф. Найт у фундаментальній праці [1] сформував теоретичні засади трактування ризику та невизначеності в економічних системах, в той час як Г. Саймон [2] особливу увагу приділяв процесам ухвалення управлінських рішень в умовах обмеженої раціональності. П. Друкер у роботі [3] акцентує увагу на прикладних аспектах управління діяльністю підприємств. Серед сучасних наукових напрацювань варто виокремити дослідження Н. Педченко, А. Мілки та О. Артюх-Пасюти, які зосереджені на аналізі достовірності фінансової звітності підприємств [4]. А. Кулик у своїх працях [8] аналізує етапи та інструментарій управління стратегічними змінами, що мають ключове значення для подолання кризових явищ. Автори розглядають управління не як лінійний процес, а як поєднання психології прийняття рішень (Г. Саймон), стратегічного планування (А. Кулик) та операційного контролю (Н. Педченко).

О. Лозова та І. Тимошенко у своїй роботі [5] розглядають питання проактивної поведінки підприємств у сучасному господарському середовищі. Л. Шимановська-Діанич, Н. Педченко та О. Лозова досліджують вплив процесів діджиталізації на бізнес-процеси вітчизняних підприємств у період воєнного стану [6]. І. Лункіна (2024) у статті [7] розкриває теоретичні засади антикризового управління, підкреслюючи необхідність адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Д. Болотнов у дослідженні [9] розглядає особливості антикризового управління на українських підприємствах, акцентуючи увагу на важливості врахування національної специфіки. Узагальнення зазначених наукових підходів формує цілісне уявлення про кризове управління підприємствами в умовах воєнних ризиків і окреслює широкий спектр стратегій та інструментів забезпечення їхньої стійкості й ефективного функціонування.

Метою даного дослідження є розробка цілісної системи управління металургійним підприємством у кризовий період взагалі та воєнного стану зокрема на основі поєднання антикризового управління, ризик-менеджменту та управління невизначеністю з метою забезпечення стійкого й ефективного функціонування бізнесу в умовах воєнних ризиків.

Критичний аналіз методів і результатів сучасних економетричних досліджень демонструє невирішеність багатьох методологічних і практичних питань. Серед основних проблем, що виникають у процесі розробки системи антикризового управління металургійним підприємством, дослідники зазначають: визначення сутності ризиків для металургійного підприємства, можливість впровадження антикризових заходів в конкретних умовах економічного середовища, правильний вибір антикризової стратегії.

Наше дослідження, представлене у даній публікації, проводилось у декілька етапів: узагальнення наукових підходів до розуміння природу кризи; аналіз підходів до визначення антикризового управління; рекомендації щодо застосування ефективних управлінських рішень.

Представлена публікація прагне поглибити уявлення про значущість металургійної галузі в національному та глобальному масштабах за допомогою аналізу нинішнього стану металургійної галузі України, а також представляє можливі заходи та стратегії з огляду на поточну ситуацію в Україні, аналізуючи

ризиків загрози та можливості для металургійних підприємств.

Основні результати дослідження. Українська металургія, долаючи виклики війни та засилля монополій, змушена переформатуватися і прагне надолужити втрачене у 2025 році. Після відчутного пошавлення у 2024 році український гірничо-металургійний комплекс пригальмував. Обсяги виробництва сталі 2025 рік зменшилися на 2.2%, підвищилося виробництво прокату — на 4.8%. Тільки по чавуну, згідно з даними “Укрметалургпрому”, є суттєве зростання на 11.2%.

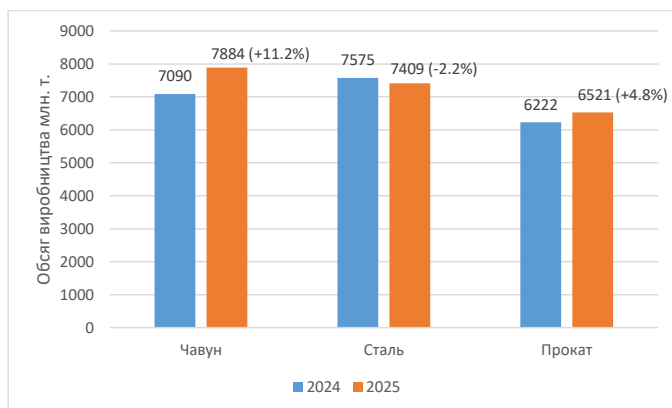


Рис. 1. Порівняльні результати діяльності металургійної галузі України 2024-2025 років, сформовано автором на основі [10]

З весни 2025 року вітчизняна металургія працює в умовах виживання. Падіння обсягів виробництва сталі та прокату експерт пояснює загостренням дефіциту сировини та енергетичними проблемами. Сировинних проблем дві: втрата джерела коксівного вугілля в Покровську та погіршення із забезпеченням галузі металобрухтом. Через припинення видобутку коксівного вугілля доводиться його імпортувати, а це істотно збільшує собівартість цієї сировини для металургів. Ще одна сировинна проблема — в Україні виник дефіцит такого стратегічного продукту, як металобрухт. І сталося це через збільшення обсягів його експорту та погіршення ситуації із заготівлею металобрухту в Україні. У 2024 році галузь була забезпечена металобрухтом менш ніж на 80%, його дефіцит за той період перевищив 0,55 млн т. У березні-квітні 2025-го ситуація погіршилася. Відбулося різке зростання експорту металобрухту — до 40-45 тис. т. щомісяця. Тому ресурс цієї сировини у виробників в Україні зменшився, запаси на складах скоротилися, брухту там вистачало всього на 2-3 доби роботи. У такому режимі неможливо планувати стабільні плавки і прокатні програми. Бойові дії призвели до втрати 30-35% традиційних територій збирання металобрухту: Донецької, Луганської, частини Харківської, Запорізької, Херсонської областей. Ряд інших регіонів забруднений вибухонебезпечними предметами, і заготівля там буде неможлива ще кілька років. Потужності заготівельних компаній

скоротилися на 40%, а переробних – на 60-70%. Основний збір перемістився в центральні та західні області, які ніколи не мали відповідного ресурсу. Це призвело до зростання витрат і необхідності транспортувати сировину за сотні кілометрів, додаючи 1800-2000 грн/т до логістичних витрат. За версією головного аналітика ГКМ Center Андрія Тарасенка, на обсяг виробництва негативно впливають такі фактори: дорога електроенергія та логістика, потреба в імпорті вугілля, торговельні бар'єри, зростання експорту з Китаю та конкуренція з російською продукцією [11]. Зрештою, головним викликом для української металургії в 2025 році стала недостатня конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Як наслідок, відбувається виведення з експлуатації



потужностей в Україні та зменшення обсягу виробництва сталі.

Рис. 2. Обсяги виробництва сталі в Україні в період 2021-2026 роки, сформовано на основі [11]

У 2025 році виробництво сталі в Україні, за оцінками, скоротилося на 4–5% порівняно з попереднім роком. У ГКМ Center дотримуються більш стриманої позиції: там вважають, що збереження обсягів випуску на рівні 2025 року вже можна буде вважати позитивним результатом. Загалом підстав для суттєвого зростання українського ГКМ у найближчій перспективі небагато. Якщо у 2026 році вдасться вийти на 7,2 млн т сталі, то наступного можна розраховувати на приріст до 10%. Водночас чинники, що знижують конкурентоспроможність української металопродукції, зокрема зростанні тарифів і погіршенні безпекової ситуації. У разі негативного розвитку подій падіння може бути значно глибшим — аж до втрати окремих підприємств, що працюють в Україні. Ключові ризики для українського ГКМ пов'язані з експортом до ЄС, який залишається найбільшим торговельним партнером України з часткою близько 65% у експорті української сталі. Першим серйозним викликом він називає механізм СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism - Механізм вуглецевого коригування імпорту), який призведе до перебудови ланцюгів постачання не лише в Європі, а й у світі загалом. Найбільший вплив він матиме на експорт довгомірного прокату та квадратної заготовки з України. У ЄС виробництво довгомірного прокату переважно здійснюється за електросталеплавильною технологією, для якої характерні викиди у 5,5 рази нижчі, ніж при конвертерному способі, що домінує в Україні. У результаті українська продукція може подорожчати на Ї40–80 за

тонну, тоді як європейські виробники отримають цінову перевагу та зможуть збільшити свою частку на ринку. У перспективі 5–10 років Україна ризикує втратити експорт довгомірного прокату, чавуну та напівфабрикатів до ЄС. Україна має можливість отримати тимчасове звільнення від СВАМ у зв'язку з війною, однак для цього потрібні ініціатива та активні дії з боку української влади, рекомендація Єврокомісії та рішення Європарламенту. За оцінкою експерта, малоімовірно, що це відбудеться впродовж найближчих кількох місяців.

Ще одним вагомим ризиком є формування нової системи захисту європейського ринку сталі. Місцеві виробники наполягають на посиленні імпорتنих обмежень, унаслідок чого Україну можуть знову повернути до системи тарифних квот, попри чинне рішення Європарламенту про звільнення від захисних заходів до 2028 року. Якщо Україна не отримає звільнення від СВАМ і водночас підпаде під дію нових захисних механізмів, обсяги виробництва сталі можуть скоротитися приблизно на 10%. При цьому, з кожним наступним роком ситуація лише погіршуватиметься.

Отже, ключовими викликами для сталевих галузі України у 2026 році є наступні: СВАМ, нова система TRQ в ЄС, експансія експорту сталі з Китаю, забезпечення енергією, доступність морської логістики, та воєнні ризики [12].

Виходячи з вищезазначеного, є всі ознаки глибокої кризи в українській металургійній галузі, які вимагають впровадження заходів антикризового управління. Триваюча війна в Україні актуалізує потребу в переосмисленні та модернізації національних бізнес-моделей шляхом упровадження нових форм і методів їх функціонування, зокрема інституціоналізації кризового менеджменту як невід'ємної складової стратегічного розвитку підприємств. Подальші наукові дослідження в цій сфері є необхідними для забезпечення адаптації суб'єктів господарювання до сучасних викликів, підвищення їхньої резильєнтності та досягнення довгострокової стійкості в умовах динамічних змін і високого рівня невизначеності. У сучасних умовах тривалої війни в Україні вітчизняні підприємства змушені постійно адаптуватися до зростаючого рівня невизначеності та підвищених ризиків, інтегруючи кризовий менеджмент у свою діяльність як базовий елемент забезпечення безперервності функціонування. Невизначеність і ризик у сфері підприємництва є взаємопов'язаними категоріями, однак мають відмінне змістове наповнення. Невизначеність проявляється за умов неповноти або відсутності інформації щодо майбутніх подій чи параметрів зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює процес ухвалення управлінських рішень.

Водночас слід зауважити, що рівень невизначеності не піддається точному кількісному вимірюванню та повній оцінці. У зв'язку з цим українські компанії змушені впроваджувати системи кризового менеджменту, що ґрунтуються на врахуванні чинника невизначеності, та відповідно трансформувати підходи до формування управлінських рішень. Водночас ризик розглядається як кількісно вимірювана ймовірність втрати частини ресурсів, недоотримання запланованих доходів або виникнення додаткових витрат у процесі здійснення підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Вперше чітке розмежування понять “ризик” і “невизначеність” було

запропоновано відомим економістом Френком Найтом, який наголошував, що ризик підлягає оцінюванню за допомогою ймовірнісних методів, тоді як невизначеність не може бути виражена кількісно. Зокрема, ризик може бути проаналізований на основі статистичних даних або відповідних моделей, тоді як невизначеність зберігає характер непередбачуваності та інформаційної обмеженості [1]. На нашу думку, саме таке розмежування є принципово важливим для розуміння механізмів управління цими явищами в діяльності підприємств.

Вид невизначеності	Опис
<i>Політична</i>	Формується під впливом політичних змін, конфліктних процесів, воєнних чинників та регуляторних перетворень
<i>Технологічна</i>	Обумовлена стрімким технологічним розвитком, здатним трансформувати ринкове середовище та вимоги до продуктів і послуг
<i>Економічна</i>	Характеризується впливом валютних коливань, змін у сфері оподаткування, інфляційних тенденцій та інших економічних факторів
<i>Екологічна</i>	Зумовлюється природними катаклізмами, трансформацією клімату, екологічним законодавством і військовими подіями
<i>Соціальна</i>	Включає зміни споживчих переваг, демографічну динаміку, культурні та соціальні тенденції

Таблиця 1. Види невизначеностей, сформовано на основі [4-6]

З метою подолання та попередження невизначеностей, були розроблені відповідні стратегії управління:

- Моніторинг та аналітика – систематичне спостереження за зовнішнім середовищем та ринковими тенденціями для своєчасного виявлення змін і прийняття управлінських рішень.

- Диверсифікація – розширення асортименту продукції, ринкових сегментів або постачальницької бази з метою мінімізації ризиків.

- Інноваційна діяльність – впровадження нових технологій і процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- Сценарне планування – розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій для підготовки до потенційних змін у зовнішньому середовищі.

- Гнучкість і адаптивність – здатність оперативно реагувати на трансформації ринку та пристосовувати внутрішні процеси до нових умов.

В умовах українських реалій металургійні підприємства, як і всі інші, стикаються з ризиками, зазначеними в Таблиці 2:

За таких умов, підприємства мають застосувати низку заходів за-для подолання кризових явищ та збереження його "на плаву", застосовуючи одну із релевантних стратегій:

- Зменшення ризиків – впровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризиків або їхнього негативного впливу, таких як підвищення безпеки об'єктів або формування резервних запасів.

- Уникнення ризиків – відмова від здійснення діяльності або операцій, що можуть призвести до суттєвих ризиків, наприклад, тимчасове припинення

виробництва в районах активних бойових дій.

Вид ризику	Опис
Фінансові	пов'язані з нестабільністю фінансових ринків, обмеженим доступом до фінансування та зниженням платоспроможності клієнтів, що може призводити до втрати доходів і зростання заборгованості.
Майнові	можливі втрати або пошкодження матеріальних активів унаслідок обстрілів, бомбардувань або інших воєнних дій, що проявляється у руйнуванні виробничих потужностей, складів чи офісів.
Регуляторні	зумовлені змінами у законодавстві та регуляторних вимогах, включно з новими податковими правилами та трансформацією трудового законодавства.
Операційні	виникають через порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів або персоналу, що проявляється у затримках постачання сировини та відсутності ключових працівників.
Безпекові	пов'язані із захистом життя та здоров'я працівників, а також безпекою інформації, що включає загрозу фізичній безпеці та можливі кібератаки.

Таблиця 2. Види ризику для підприємства, сформовано на основі [4-6]

- Адаптивне управління – гнучке реагування на змінні умови та оперативне прийняття рішень, що передбачає безперервний моніторинг ситуації та швидку адаптацію бізнес-процесів.

- Прийняття ризиків – усвідомлене прийняття ризиків із одночасною розробкою планів реагування, таких як формування кризових команд і підготовка планів евакуації.

- Передача ризиків – перекладання відповідальності за ризики на сторонні організації, наприклад, через страхування або аутсорсинг, що включає страхування майна та укладення контрактів із постачальниками на умовах форс-мажору.

Управління ризиками є ключовим компонентом системи кризового менеджменту, оскільки воно забезпечує здатність українських підприємств прогнозувати потенційні кризові ситуації та ефективно до них готуватися, особливо в умовах війни. Інтеграція управління ризиками передбачає ідентифікацію можливих загроз та оцінку їхнього впливу на діяльність компанії, включаючи аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як економічні трансформації, політична нестабільність, природні катастрофи або воєнні ризики. У воєнних умовах особлива увага приділяється перебоєм у постачанні та можливим втратам інфраструктури.

Після виявлення ризиків розробляються стратегії їх мінімізації або уникнення, які можуть включати створення резервних планів, диверсифікацію постачальницької бази, впровадження нових технологій або адаптацію бізнес-моделі. Важливим є безперервний моніторинг ризиків, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати управлінські рішення. У воєнних умовах це може передбачати швидке переміщення виробничих потужностей, оптимізацію логістичних маршрутів та забезпечення безпеки персоналу.

Підготовка до кризових ситуацій є критичною для ефективного

реагування на непередбачувані події та включає навчання персоналу, розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій і регулярне проведення тренувань. Така готовність сприяє зменшенню негативного впливу кризи на бізнес, збереженню репутації компанії та забезпеченню безперервності операцій. У воєнних умовах додатково важливо підтримувати моральний дух команди та стабільність бізнес-процесів навіть у складних обставинах. Таким чином, інтеграція управління ризиками в систему кризового менеджменту підвищує стійкість українських підприємств і їхню здатність реагувати на надзвичайні ситуації, сприяючи не лише виживанню під час кризи, а й довгостроковій стабільності та розвитку. Система кризового менеджменту охоплює кілька ключових етапів, зокрема ідентифікацію ризиків для виявлення потенційних загроз та оцінки їхнього впливу, а також планування заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і зменшення негативних наслідків кризових подій.

Для того, щоб обрати оптимальну антикризову стратегію для металургійного підприємства, необхідно мати аналіз його слабких та сильних сторін, можливостей та загроз.

Таблиця 3. SWOT-аналіз металургійних підприємств України,

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Різноманітний асортимент продукції - Тривалий досвід діяльності на ринку - Високий рівень якості продукції - Обмежена кількість постійних клієнтів, що обумовлено специфікою продукції - Відносно низькі ціни на продукцію підприємства у порівнянні з конкурентами - Компетентність у веденні конкурентної боротьби 	<ul style="list-style-type: none"> - Збитковість підприємства та ризик банкрутства - Недостатня кваліфікація персоналу - Відсутність антикризової політики на підприємствах галузі в цілому - Екстенсивний тип розвитку підприємства, спрямований на максимізацію прибутку за мінімальних капіталовкладень - Недостатня кількість власних фінансових ресурсів для забезпечення діяльності та розширеного відтворення
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Удосконалення інвестиційної політики - Покращення роботи системи збуту - Підвищення рівня клієнтського сервісу та культури обслуговування - Проведення поточного ремонту приміщень для забезпечення належних умов та збільшення орендованих площ - Реалізація продукції до привабливих ринків збуту 	<ul style="list-style-type: none"> - Погіршення фінансового стану підприємства - Підсилення конкуренції з боку діючих суб'єктів ринку - Збільшення витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу - Втрати ринкової частки внаслідок політичних факторів - Здороження енергоресурсів - Впровадження імпорتنих квот для постачання в ЄС - Ускладнення логістичних умов для постачання українського металопрокату через військові руйнування

сформовано автором

Таким чином, інтеграція процесів управління ризиками в систему

кризового менеджменту забезпечує підвищення рівня адаптивності та стійкості українських підприємств до дії екзогенних і ендогенних викликів, зумовлених умовами воєнного стану. Застосування комплексного підходу до управління ризиками не лише посилює спроможність суб'єктів господарювання функціонувати в кризовому середовищі, але й формує підґрунтя для забезпечення довгострокової економічної стабільності та сталого розвитку навіть за умови високого рівня невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Система кризового менеджменту ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних структурних елементів, спрямованих на підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Ключовим етапом є ідентифікація ризиків, яка передбачає систематичне виявлення потенційних загроз, а також оцінювання ймовірності їх виникнення та масштабу можливого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Значущість цього етапу полягає у можливості завчасного визначення критичних факторів ризику та формування превентивних управлінських рішень. Подальшим компонентом є планування антикризових заходів, що охоплює розроблення сценаріїв реагування на кризові події, формування резервних і контингентних планів, а також визначення комплексу організаційно-економічних інструментів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

Таблиця 4. Основні етапи інтеграції управління ризиками, невизначеністю та

Етап інтеграції	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Ідентифікація ризиків і невизначеності	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, визначення джерел невизначеності, оцінювання ймовірності настання ризиків та масштабів їхнього впливу на діяльність підприємства	Формування переліку ключових ризиків і критичних факторів впливу
2. Оцінювання та пріоритизація ризиків	Аналіз значущості виявлених ризиків, їх ранжування за рівнем небезпеки та потенційних втрат	Визначення пріоритетних напрямів антикризового управління
3. Планування антикризових заходів	Розроблення сценаріїв реагування, резервних і контингентних планів, формування стратегій мінімізації ризиків	Підвищення готовності підприємства до кризових ситуацій
4. Моніторинг середовища	Систематичний контроль за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відстеження сигналів можливого загострення кризових процесів	Своєчасне виявлення загроз і попередження криз
5. Реагування на кризові явища	Реалізація оперативних управлінських рішень, антикризових заходів, налагодження комунікації зі стейкхолдерами	Мінімізація негативних наслідків кризи
6. Відновлення та адаптація	Аналіз причин кризи, коригування управлінських процесів, відновлення операційної діяльності	Забезпечення стабільності та підвищення адаптивності підприємства

кризового менеджменту на підприємстві, сформовано автором

Отже, інтеграція систем управління ризиками, невизначеністю та кризового менеджменту в єдину управлінську модель функціонування підприємства в умовах воєнного стану як кризового здійснюється поетапно та передбачає послідовне проходження суб'єктом господарювання всіх відповідних етапів у максимально стислі терміни. На початковому етапі здійснюється комплексна ідентифікація потенційних загроз із подальшим оцінюванням характеру та рівня їхнього впливу на результати господарської діяльності. Надалі формується сукупність управлінських стратегій, спрямованих на уникнення, мінімізацію або передачу ризиків. У межах кризового менеджменту особлива увага приділяється плануванню дій у надзвичайних ситуаціях, налагодженню ефективних комунікаційних механізмів та підвищенню рівня підготовленості персоналу. Безперервний моніторинг і періодичне оцінювання результативності впроваджених заходів забезпечують можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

На першому етапі інтеграції здійснюється ідентифікація ризиків і факторів невизначеності, що виникають під впливом воєнних дій, економічних обмежень, порушень логістичних ланцюгів, енергетичних викликів та інших дестабілізуючих чинників. У межах даного етапу проводиться аналіз потенційного впливу виявлених загроз на ключові бізнес-процеси підприємства.

Другий етап передбачає оцінювання ризиків як результату внутрішньої реакції підприємства на нестабільність зовнішнього середовища. Кожен ідентифікований ризик аналізується за двома базовими критеріями: імовірністю його реалізації та рівнем впливу на основні показники ефективності діяльності підприємства.

Після завершення ідентифікації та оцінювання ризиків невизначеностей здійснюється перехід до наступного етапу — розроблення стратегій управління ризиками. На даному етапі підприємство може застосовувати різноманітні управлінські підходи, які доцільно узагальнити у три базові стратегії:

- а) уникнення ризиків, що передбачає впровадження превентивних заходів, спрямованих на недопущення їх виникнення;
- б) зменшення ризиків, яке полягає у розробленні та реалізації заходів щодо зниження ймовірності або масштабу негативного впливу ризиків;
- в) передача ризиків, що здійснюється шляхом використання механізмів страхування або укладання відповідних контрактів.

У сучасних умовах воєнного стану вибудова цілісної управлінської архітектури, що поєднує підходи до роботи з факторами ризику, проявами невизначеності та кризовими ситуаціями, відбувається поступово й потребує узгодженої реалізації низки взаємопов'язаних управлінських дій у обмеженому часовому просторі. Початковим кроком є систематизоване визначення потенційно загрозливих чинників із подальшим осмисленням характеру їхнього впливу на результати функціонування підприємства. Надалі формується сукупність управлінських рішень, спрямованих на запобігання небажаним подіям, пом'якшення можливих наслідків або перерозподіл

відповідальності між учасниками господарської діяльності. У межах антикризової діяльності особливе значення надається підготовці алгоритмів дій у надзвичайних умовах, оптимізації інформаційної взаємодії та розвитку компетентностей персоналу. Регулярне відстеження результатів впроваджених рішень і їх подальший перегляд створюють передумови для оперативного коригування управлінських підходів.

В умовах воєнних дій рівень невизначеності бізнес-середовища суттєво зростає внаслідок динамічних і часто непередбачуваних трансформацій економічної, політичної та безпекової сфер. Такі обставини формують додаткові загрози для суб'єктів господарювання, серед яких можна виокремити ризик втрати матеріальних і фінансових ресурсів, дестабілізацію логістичних процесів, а також скорочення споживчого попиту. За таких умов підприємства змушені переглядати та коригувати наявні підходи до управління, спрямовані на зменшення потенційних втрат і збереження стабільності функціонування.

Особливої ваги набуває антикризова діяльність, оскільки вона забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та формування варіантів дій відповідно до різних сценаріїв розвитку подій. Взаємозалежність між рівнем невизначеності, проявами ризику та антикризовими інструментами полягає в тому, що зростання невизначеності посилює негативні чинники впливу, тоді як ефективно вибудована система антикризового управління дає змогу контролювати такі чинники та обмежувати їхній вплив на результати діяльності підприємства.

У період війни підприємства мають бути готовими до стрімких змін і застосовувати гнучкі управлінські підходи, що забезпечують здатність швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Це передбачає не лише розроблення дій на випадок надзвичайних ситуацій, а й постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі та готовність до прийняття оперативних рішень.

Таким чином, діяльність, спрямована на роботу з ризиками та кризовими ситуаціями, стає невід'ємною складовою забезпечення стабільного функціонування та збереження життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану.

На наш погляд, існуючі підходи характеризуються низкою недоліків, серед яких нечіткість визначень, недостатнє розкриття змісту стратегій та значне обмеження концепцій подолання кризових ситуацій.

Стратегія антикризового управління промислового підприємства має включати ключові інформаційні орієнтири, що визначають специфіку його функціонування у плановому періоді. У межах концепції антикризового менеджменту слід ідентифікувати:

- мету антикризового управління;
- сфери, напрямки та масштаби діяльності підприємства;
- структуру власників;
- систему управління та ієрархію її елементів;
- продуктовий портфель підприємства;
- джерела формування фінансових ресурсів та основні параметри цього

процесу;

- правила та стандарти організації бізнес-процесів;
- відносини з кредиторами та умови виконання зобов'язань перед ними [14].

Критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії для кожного окремого промислового підприємства мають виступати інтегровані показники за основними напрямками оцінки рівня кризового стану, зокрема: величина прибутку та рентабельності, ефективність використання основних фондів, показники ділової активності, фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність майна, ймовірність банкрутства, а також ефективність використання персоналу.

На основі аналізу існуючих видів антикризових стратегій доцільно застосовувати багатоваріантний підхід до їх вибору, що дозволяє підприємству обирати стратегію залежно від ступеня кризи, стану підприємства, його ресурсних можливостей та обмежень [14].

Для підприємств, які перебувають у стані затяжної кризи або загрози банкрутства, доцільно застосовувати комплексні стратегії — виживання, стабілізації та зростання, або поєднувати їх у вигляді поетапних кроків для виходу з кризової ситуації.

Стратегія виживання є антикризовим підходом, який застосовується у випадках критичного порушення економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на межі банкрутства. Основною метою цієї стратегії є стабілізація кризової ситуації та підготовка до переходу на наступні етапи — стратегію стабілізації і, згодом, стратегію зростання. Реалізація стратегії виживання передбачає поєднання оперативних, рішучих та координованих дій із обачністю та прагматичністю у прийнятті управлінських рішень. У рамках цієї стратегії розробляються та впроваджуються антикризові програми, які охоплюють:

- трансформацію системи управління;
- фінансову реорганізацію;
- перебудову маркетингової діяльності.

Стратегія стабілізації спрямована на поступове вирівнювання обсягів продажів та прибутковості з подальшим їх збільшенням, що забезпечує перехід підприємства на етап стійкого розвитку. Залежно від інтенсивності кризового стану, підприємство може застосовувати один із трьох підходів у межах цієї стратегії:

- економія з метою швидкого поживлення;
- повільне відновлення в умовах затяжного спаду;
- довгострокова стабілізація з метою досягнення збалансованого функціонування на ринку.

Стратегія зростання передбачає реалізацію рішучих заходів та залучення додаткових ресурсів, спрямованих на значне поліпшення фінансового, виробничого та господарського стану підприємства у найкоротші терміни, а також на зміцнення або завоювання нових позицій на ринку.

З огляду на поточні умови, українським металургійним підприємствам доцільно рекомендувати підприємствам застосування однієї зі стратегічних альтернатив подолання кризового стану, а саме: стратегії виживання яка

потребує швидких та рішучих дій.

Для цього, мають бути здійснені ефективні управлінські рішення з метою уникнення банкрутства металургійного підприємства або збереження його хоча б “на плаву”.

1) Враховуючи те, що український ресурс косового вугілля на даний час недоступний, пріоритетним є перехід від традиційного доменного виробництва до електрометалургійних комплексів, що забезпечує зменшення залежності від коксу та скорочення викидів CO₂. До перспективних напрямів належить формування “зелених” металургійних кластерів у промислових центрах (Кривий Ріг, Запоріжжя) із використанням водневих технологій та виробництвом продукції з підвищеною доданою вартістю. Але реалізація зазначених заходів вимагає попередньої підготовки інвестиційних проектів та модернізації енергетичної інфраструктури з урахуванням підвищення енергоефективності та зниження собівартості виробництва, які можуть бути здійснені після зупинки воєнних дій.

2) Забезпечення сировинної безпеки та диверсифікація джерел постачання залишаються ключовими стратегічними пріоритетами металургійної галузі в умовах війни. Необхідно зменшити залежність від коксівного вугілля та інших критичних ресурсів шляхом диверсифікації імпорتنих поставок, формування страхових запасів та підтримки національного видобутку на підконтрольних територіях. Паралельно доцільно прискорити впровадження альтернативних технологій виплавки металу DRI - Direct Reduced Iron (залізо прямого відновлення) та EAF - Electric Arc Furnace (Електродугова піч).

3) Розбудова експортної інфраструктури та вдосконалення логістичних систем є необхідною умовою відновлення експортного потенціалу металургійної галузі. У коротко- та середньостроковому періоді пріоритетними заходами виступають використання морського коридору Чорного моря, нарощування потужностей дунайських портових комплексів та прикордонних перевалочних пунктів, а також модернізація залізничної мережі з урахуванням європейської колії та підвищення її пропускної здатності. У довгостроковій перспективі стратегічним завданням є відновлення функціонування глибоководних морських портів та інтеграція логістики металургійного сектору України у європейську транспортну систему, що сприятиме оптимізації транспортних витрат і підвищенню конкурентоспроможності металопродукції на міжнародних ринках.

4) Розвиток людського капіталу. Подолання дефіциту кваліфікованих кадрів у металургійній галузі потребує системного підходу, спрямованого на утримання та реінтеграцію фахівців. До політичних заходів належать програми підтримки критично важливих спеціалістів (наприклад, пріоритетне працевлаштування, соціальні пакети, безпечні умови праці) та інвестиції у розвиток робочої сили через оновлення навчальних програм і впровадження дуальної освіти. У післявоєнний період програми реінтеграції ветеранів та популяризація металургії як сучасної, безпечної та екологічно орієнтованої галузі можуть слугувати додатковим ресурсом для зменшення кадрового дефіциту.

5) Експортна стратегія та міжнародна конкурентоспроможність. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності вимагає диверсифікації

експорту від напівфабрикатів до продукції з високою доданою вартістю, що передбачає розвиток передільних потужностей та гармонізацію стандартів якості. Стратегічними пріоритетами є вихід на нові ринки та зміцнення позицій на традиційних (ЄС, Туреччина, Близький Схід, Північна Африка) за активної участі держави у торговельних місіях та сертифікаційних процесах. Необхідним є перегляд застарілих торговельних обмежень та продовження пільгових режимів торгівлі, зокрема з ЄС, що сприятиме післявоєнному відновленню металургії.

6) Екологічна трансформація та “зелена” металургія. Виконання екологічних стандартів і впровадження низьковуглецевих технологій одночасно створюють виклики та можливості в контексті євроінтеграції. Запровадження механізму СВAM створює ризики скорочення експорту продукції з високим вуглецевим слідом, що визначає необхідність технологічної декарбонізації. Стратегічні заходи включають застосування DRI (залізо прямого відновлення) та електрометалургійних технологій, використання відновлюваної електроенергії, інтеграцію стандартів Green Steel у проекти модернізації та розвиток пілотних “зелених” металургійних кластерів. Державна підтримка через податкові стимули, гармонізацію з екостандартами ЄС та участь у програмах ЄС може прискорити трансформаційні процеси та підвищити інвестиційну привабливість галузі.

7) Міжнародна кооперація та підтримка відновлення. Посилення міжнародної співпраці є критично важливим для відновлення галузі за обмежених внутрішніх ресурсів. Металургію слід включити до пріоритетів Плану відновлення України з акцентом на залучення грантів, пільгових кредитів та інвестицій у проекти реконструкції та модернізації. Доступ українських виробників до європейських фондів декарбонізації та участь у спільних “зелених” проектах потребує активного діалогу з ЄС. Серед стратегічних напрямів також важливим є розвиток міжнародної виробничої кооперації та державно-приватного партнерства, включно зі створенням спільних підприємств і виконанням спеціалізованих замовлень для оборонної промисловості.

8) Швидкий перехід від експорту сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю, що забезпечує валютні надходження та стабільність економіки.

Висновки. У сучасних умовах функціонування металургійної галузі в межах ринкової економіки, особливо в період кризових явищ, відзначається посилення конкуренції між виробниками та фінансових загроз. У зв'язку з цим зростає актуальність проведення системної оцінки виробничо-економічних ризиків на металургійних підприємствах та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на зниження рівня ризиків у процесі випуску кінцевої продукції. Управління ризиками розглядається як комплексний та безперервний процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу можливих збитків, спричинених дією випадкових та невизначених факторів, на результати діяльності підприємства. Вчасне впровадження ефективних управлінських заходів має певну специфіку використання та є вкрай важливим для металургійних підприємств в умовах надзвичайних ситуацій. Нестабільне

зовнішнє середовище та внутрішні загрози зазвичай спровоковано подіями до яких важко підготуватись та які важко спрогнозувати. Кризи слід вирішувати саме за допомогою антикризових рішень, направлених на мінімізацію можливих негативних наслідків за рахунок інструментарію та підходів, які найкращим чином вирішують відповідну проблематику.

Вибір конкретних критеріїв класифікації ризиків залежить від цілей та особливостей процедури управління ризиком. Дослідивши поточну ситуацію в Україні, воєнні загрози та ризики, автор рекомендує запровадження антикризової стратегії виживання для металургійних підприємств як найбільш оптимальну.

1. Knight F. Risk, Uncertainty, and Profit / Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin. 1921. P. 388. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (Access date: 29.11.2024).

2. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон ; [пер. з англ. вид.]. Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. К. : АртЕк, 2011. 392 с.

3. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.

4. Pedchenko N., Milka, A., Artyukh-Pasyuta O., & Lozova O. Assessment of the reliability of information in the company's financial statements based on models J. Monthier, M.D. Benisha and M. L. Roxas. Professional studies: Theory And Practice, 26(2), 2023. Pp. 64-71. URL: <https://ojs.svako.lt/PSTP/article/view/88>

5. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 155-160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>

6. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки", № 2 (112), 2024. С. 109-116. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

7. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. №1. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

8. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 289–296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

9. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171–176.

10. Результати діяльності металургійної галузі України за 12 місяців 2025 р. Об'єднання металургійних підприємств "Укрметалургпром". URL: <https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-62/>

11. Випробовування на міцність: чи є ризик втрати зовнішніх ринків українськими металургіями. Українське бізнесове видання Delo.ua. URL: <https://delo.ua/industry/viprobuvannya-na-micnist-ci-je-rizik-vtrati-zovnisnix-rinkiv-ukrayinskimi-metalurgami-456337/>

12. Прогнози ГКМ Center на 2026 рік: сталь. Український аналітичний центр ГКМ. URL: <https://gmk.center/ua/posts/prohnozy-gmk-center-na-2026-rik-stal/>

13. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4 (20). С. 49-53.

14. Юрик Н. Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі / Н.Є.Юрик, Т.І.Кужда // [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=389>

1. Knight F. Risk, Uncertainty, and Profit / Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31.

Boston and New York: Houghton Mifflin. 1921. P. 388. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>

2. Saymon H.A. "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization" / G. A. Simon; [translated from English]. Revised and expanded edition with numerous author's notes. Kyiv: ArtEk, 2011. 392 p.

3. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.

4. Pedchenko N., Milka, A., Artyukh-Pasyuta O., & Lozova O. Assessment of the reliability of information in the company's financial statements based on models J. Monthier, M.D. Benisha and M. L. Roxas. Professional studies: Theory And Practice, 26(2), 2023. Pp. 64-71. URL: <https://ojs.svako.lt/PSTP/article/view/88/83>

5. Lozova O. V., Tymoshenko I. S. Proactive behaviour of enterprises in modern economic conditions. Business Inform. 2023. No. 4. pp. 155–160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>

6. Shimanovska-Dianich, L., Pedchenko, N., & Lozova, O. Proactivity in the context of economic digitalisation: improving the business processes of domestic enterprises during wartime. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series 'Economic Sciences', No. 2 (112), 2024. P. 109-116. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16>

7. Lunkina I. Yu. Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise in conditions of external environment turbulence. Business Inform. 2024. No. 1. pp. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

8. Kulik A. V. Stages and tools for managing strategic changes in enterprises during crisis situations. Business Inform. 2024. No. 2. pp. 289–296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

9. Bolotnov, D. G. Features of anti-crisis management of domestic enterprises. Innovation and Sustainability. 2022. No. 2. Pp. 171–176.

10. Ukrainian Ferrous Metallurgy Production in Jan-Dec 2025. Association of Metallurgical Enterprises "Ukrmetallurgprom". URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrainian-ferrous-metallurgy-production-in-jan-dec-2025/>

11. Strength testing: is there a risk of Ukrainian metallurgists losing foreign markets? Ukrainian business publication Delo.ua. URL: <https://delo.ua/industry/viprobovuvannya-na-micnist-ci-je-rizik-vtrativ-zovnisnix-rinkiv-ukrayinskimi-metalurgami-456337/>

12. GMK Center forecasts for 2026: steel. Ukrainian analytical centre GMK. URL: <https://gmk.center/ua/posts/prohnozy-gmk-center-na-2026-rik-stal/>

13. Dmytrenko A. I. Anti-crisis strategies for industrial enterprises / A. I. Dmytrenko // Bulletin of the Kryvyi Rih Economic Institute of the Kyiv National Economic University. 2009. No. 4 (20). Pp. 49-53.

14. Yurik N. E. Improving the mechanism for selecting anti-crisis strategies by enterprises in the machine-building industry / N. E. Yurik, T. I. Kuzhda // [Electronic resource] / URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=389>