

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес – адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Технології менеджменту на виробничому підприємстві ПАТ
«Запоріжсталь» в умовах воєнного стану»

Виконав : студентка 4 курсу, групи 6.0730-мб-з _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Андрєєва А.В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н.

Богданов С.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор _____

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Андреева Анастасія Вячеславівна

1. Тема роботи «Технології менеджменту на виробничому підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану»

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук
затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2. СУЧАСНІ АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
 5 таблиць
 16 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	Травень 2024	

Студент _____
 (підпис)

А.В. Андрєва
 (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
 (підпис)

С.М.Богданов
 (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
 (підпис)

Т. В. Магомедова
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Об'єктом дослідження є технології менеджменту на виробничому підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра є: відстежити функціонування ПАТ «Запоріжсталь» під час війни та вирішити логістичні проблеми, такі як зниження рівня експорту та обмеженість вантажних перевезень у виборі транспорту, за допомогою технологій менеджменту блокчейн та бін-пакування.

Методи дослідження: логічний, графічний, порівняльний, якісний аналіз текстів.

Актуальність теми даної роботи бакалавра полягає в тому, що від початку війни Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» втратив більшість ринків збуту та був вимушений переорієнтувати поставки металопродукції переважно до Європи через блокаду морських шляхів. В цій роботі ми проаналізуємо переваги та можливості перевезень металопрокату автомобільним транспортом за допомогою технології блокчейн.

Дослідження виконане на 50 сторінках, складається з двох розділів.

МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, БЛОКАДА, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЇ.

ABSTRACT

The object of the study is the management technologies at the production enterprise of PJSC "Zaporizhstal" during the war.

The purpose of the master's thesis is: to track the functioning of Zaporizhstal during the war and solve logistical problems, such as a decline in exports and limited freight transport options, using blockchain and bin-packaging management technologies.

Research methods: logical, graphic, comparative, qualitative text analysis.

The relevance of the topic of this master's thesis is that since the beginning of the war, Zaporizhstal has lost most of its sales markets and had to reorient its steel product supplies mainly to Europe due to the blockade of sea routes. In this paper, we will analyse the advantages and opportunities of transporting rolled steel products by road using blockchain technology.

The study is made on 50 pages, consists of two sections, contains 29 sources.

MANAGEMENT, ENTERPRISE, CRISIS MANAGEMENT,
DEVELOPMENT, BLOCKADE, RISKS, STRATEGIES.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

«ММК ім. Ілліча» – Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча

МК «Азовсталь» – Металургійний комбінат «Азовсталь»

ПрАТ «ЗЗРК» – Приватне акціонерне товариство «Запорізький залізорудний комбінат»

ГМК – Гірничо-металургійний комплекс

ЄС – Євросоюз

ЗРЛ – Логістика третьої сторони

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1 Сутність та структура технологій менеджменту	10
1.2 Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту під час воєнного стану	15
1.3 Ризики та механізми управління виробничим підприємством в умовах воєнного стану	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	25
2.1 Господарча діяльність ПАТ «Запоріжсталь» від початку війни по теперішній час	25
2.2 Зниження рівня експорту через втрату ринків збуту через початок воєнних дій та управління ланцюгами постачань	33
2.3 Проблеми менеджменту виробничих підприємств під час воєнного стану	39
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	47

ВСТУП

Технології антикризового управління в воєнний час є ключовим елементом забезпечення стабільності та успіху підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. Організації, які досягли успіху в забезпеченні стійкості та життєздатності в управлінні бізнесом і виробництвом, здатні отримати конкурентну перевагу і зберегти лідируючі позиції на ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні технології під час воєнного стану суттєво вплинули на розвиток менеджменту в цілому та сфери прийняття управлінських рішень зокрема. І для того, щоб будь-яка організація ефективно функціонувала, особливо під час війни, необхідно приймати виважені, оптимальні та раціональні управлінські рішення, незалежно від суб'єкта управління. Початок повномасштабної війни став важким часом для представників української транспортно-експедиторської галузі. Українські порти були заміновані а залізничні вузли зруйновані або заблоковані, тому продукцію доводилося розвантажувати в портах інших країн. Внаслідок війни в Україні металургія стала однією з найбільш постраждалих галузей промисловості. Найбільші виробничі потужності зосереджені в районах активних бойових дій. Крім того, війна внесла корективи у стабільність енергопостачання та логістики.

До війни Україна була одним з провідних виробників металопрокату в Європі та світі, а деякі підприємства досі працюють. Сьогодні перспективним напрямком виробництва металопрокату є формування рулонів у вантажні місця.

Ефективність автомобільних перевезень рулонного металопрокату

залежить від ряду факторів, у тому числі від використання вантажопідйомності транспортного засобу. Вантаж характеризується широким діапазоном індивідуальних ваг рулонів, що обумовлено технологією виробництва, яка, в свою чергу, орієнтується на кон'юнктуру ринку споживання металопродукції.

Методики управління під час воєнного стану дослідили та проаналізували такі вчені, як: Р.Брелі, Р.Хіт, С.Шмідт, В.О.Василенко, А.А.Бикова, Л.О.Лігоненко та ін.

Мета дослідження: визначити основні технології менеджменту, на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану та зробити рекомендації щодо вдосконалення технологій.

Об'єктом дослідження роботи є ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Предметом дослідження є технології менеджменту на виробничому підприємстві в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети, було поставлені такі задачі:

- Проаналізовано фінансовий стан підприємства;
- Визначено технології менеджменту під час війни;
- Досліджено підхід до управління;
- Зроблено рекомендації щодо вдосконалення технологій.

Методи дослідження: логічний, графічний, порівняльний, якісний аналіз текстів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та структура технологій менеджменту

З сучасної точки зору, менеджмент розглядається як найбільш динамічний процес розвитку. Це пов'язано з дією чітко визначених, якісно нових факторів.

Технології управління включають в себе три основні компоненти: функції управління, інструменти управління та органи управління (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні блоки управлінських технологій

Технології управління являють собою поєднання суб'єкта управління і об'єкта управління.

Суб'єкт управління – це елемент системи управління, який уособлює вплив на об'єкти управління, виконує управлінські функції; це той, хто здійснює дану діяльність (рис.1.2).

Кожен з них визначає перелік, пріоритети управлінських завдань, переслідує власні інтереси; їх цілі конкурують, а часто і протилежні. Для кожної групи суб'єктів управління існує набір показників, який найкращим чином задовольняє їх потреби в інформації про реальний стан даного господарюючого суб'єкта (підприємства, бізнесу, проекту).



Рисунок 1.2 – Сукупність суб'єктів управління

Об'єкт управління повинен мати можливість і бажання виконувати ці команди. Об'єктом технології управління є те, на кого або на що спрямована дана діяльність (аналіз, пізнання, управління), що є змістом наукової і практичної діяльності, що містить протиріччя, породжує проблему (є носієм проблемної ситуації).

У науковій літературі в даний час міститься безліч альтернативних думок щодо видів управлінських технологій та їх класифікації. Деякі автори виділяють такі управлінські технології як технології управління персоналом, технології управління якістю, технології структурування процесів управління бізнесом, оперативні технології управління, технології управління виробництвом, логістичні технології та технології стратегічного управління (рис. 1.3).

На даний момент еволюція технологій менеджменту в організаціях переживає новий етап, який характеризується сильним впливом інформаційно-комунікаційних технологій.



Рисунок 1.3 – Класифікація управлінських технологій

Якщо ми розглянемо загальну еволюцію управлінських технологій в 20 столітті, то можна виділити тенденцію розширення управлінських технологій в трьох напрямках: фінансово - орієнтований менеджмент, менеджмент з акцентом на маркетинг та процесно-орієнтоване управління (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Еволюція управлінських технологій в 20 ст.

Сучасна економічна теорія і практика доводить, що фінансово-орієнтоване управління підприємством та бізнесом, засноване на обґрунтуванні вартості компанії перед потенційними інвесторами та акціонерами, є розумним і важливим для компанії. Фінансово-орієнтоване управління має ціль:

- забезпечити постійне зростання вартості підприємства;

- контролювати процеси, пов'язані із зовнішнім середовищем, що впливають на вартість компанії;

-забезпечити стабільність для всіх учасників компанії.

Процесно-орієнтований підхід до управління дозволяє організувати діяльність таким чином, щоб вона була гнучкою і орієнтованою на постійне підвищення якості кінцевого продукту, зниження його витрат і задоволення споживачів.

Дослідження та аналіз управління маркетингом є умовою ефективного функціонування системи управління маркетингом на підприємстві. Управління маркетингом – системний і програмно-орієнтований механізм взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту, спрямований на адаптацію підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів і цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Сучасна класифікація управлінських технологій повинна ґрунтуватися на основних тенденціях розвитку менеджменту в XXI столітті (рис. 1.5).

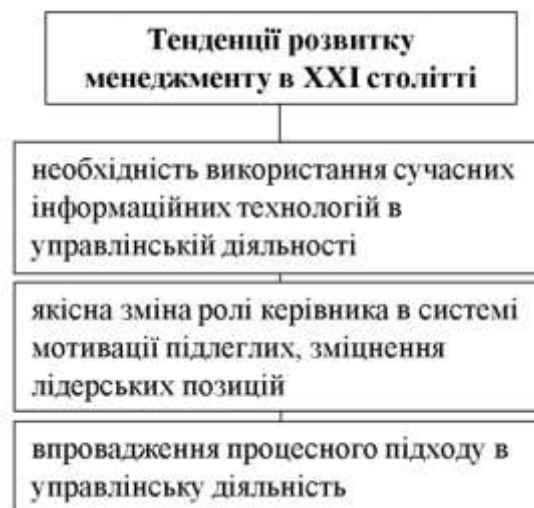


Рисунок 1.5 – Тенденції розвитку технологій менеджменту в 21 ст.

В 21 столітті технології менеджменту не можуть розвиватися без сучасних інформаційних технологій. В сучасних умовах діяльність менеджменту є одним із найважливіших факторів функціонування та розвитку організації. Тому, звісно, така діяльність має бути максимально ефективною. А для забезпечення ефективності можна використовувати багато методів, у тому числі й використання сучасних інформаційних технологій. Існує багато видів засобів обробки інформації, але всі вони спрямовані на прискорення передачі інформації як кількісно, так і якісно, що в свою чергу покращує управлінську діяльність на підприємстві.

Роль менеджменту в організації різноманітна. Особиста влада і посадові повноваження керівника складають основу, на якій базується його реальний вплив на діяльність організації, в тому числі на систему управління в цілому. Управлінець повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й фактори, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він організатор, комунікатор, експерт, критик і безпосередній реалізатор.

Необхідність застосування системного підходу до управління підприємством обумовлена:

- 1) складністю внутрішньої структури об'єктів управління;
- 2) зв'язки, що розширюються і розгалужуються;
- 3) швидке і безперервне збільшення обсягу інформації;
- 4) нестабільність середовища;
- 5) посилення конкуренції.
- 6) орієнтація процесів
- 7) орієнтація на результат

1.2 Деякі ризики на виробничому підприємстві що впливають на технології менеджменту

Поліпшення результатів управління виробничим підприємством вимагає звернення уваги на проблему управління ризиками в сучасних умовах. Щоб досягти успіху, особливо у фінансовому плані, компанія повинна знати про потенційні загрози, які можуть вплинути на безпеку, репутацію, прибуток, бізнес тощо. Бізнес, який ігнорує ризики та способи їх пом'якшення, може мати потенційно катастрофічні наслідки.

До основних причин виникнення ризиків відносяться:

- неможливість передбачення кінцевого результату;
- не якісна інформативна база;
- різні соціальні та психологічні дії в прийнятті рішень;
- вплив конкурентів;
- неможливість передбачення екологічних, політичних подій та наслідків та інше.

Стосовно діяльності підприємства ризики можна розділити на внутрішні – вони повністю залежать від технологій менеджменту:

- від браку кваліфікованого фінансового менеджменту;
- від браку фінансів на підприємстві;
- від невдалої оцінки партнерів;
- від невдалої структури активів та інше.

Внутрішні ризики повністю залежать від діяльності менеджменту підприємства, в той час як зовнішні ризики залежать від:

- економічного циклу країни та економіки країн світу;
- зміни законодавства в країні та країнах світу;
- кон'юнктури фінансового ринку;
- політичній нестабільності в країні та в країнах світу;

- стихійні лиха;
- воєнні дії в країні та в країнах світу, та інше.

Зовнішні ризики не залежать від діяльності підприємства.

Якщо розглядати виробничі ризики, то вони пов'язані з виробництвом продукції, це:

- зупинки виробництва пов'язані з поломкою верстатів та інструментів,
- збій технологічного процесу через брак ресурсів;
- збою електроенергії;
- аварії допоміжних систем;
- зростання витрат на виробництво продукції;
- зниження обсягів виробництва продукції та інше;

Фінансові ризики виникають якщо:

- прострочують платежі та виплати по кредитах;
- втрачають доходи або капітал підприємства через невизначеність;
- через невиконання менеджментом своїх фінансових зобов'язань та інше;

Комерційні ризики пов'язані з реалізацією товарів та виникають:

- при зміні кон'юнктури;
- підвищенні ціни на ресурси;
- зниження обсягу закупівлі та інше.

Операційні ризики виникають коли помиляється персонал при некомпетентній роботі менеджменту. Ці ризики виникають на всіх рівнях структури менеджменту.

Демографічні ризики виникають при захворюванні та зменшенні тривалості життя, а також міграції населення спричинені екологічними катастрофами та воєнними діями.

Система управління ризиками повинна включати такі елементи:

- Оцінка ризику. Правильна ідентифікація ризиків полягає насамперед у їх розпізнаванні та розумінні існуючих ризиків або ризику, які можуть виникнути внаслідок нових бізнес-ініціатив.

Ідентифікація ризиків має бути безперервним процесом, який має здійснюватися на рівні підприємства.

- Підприємство, яке не має системи вимірювання ризиків, має обмежені можливості контролю та моніторингу ризику. Менеджмент підприємства повинен регулярно перевіряти надійність вимірювальних інструментів, якими він користується.

- Підприємство повинно встановити обмеження та повідомити про них підрядників через нормативні акти або процедури, що визначають обов'язки та права співробітників

- Точне та своєчасне вимірювання ризику є надзвичайно важливим.

Менеджмент, який не має системи вимірювання ризиків, має обмежені можливості контролю та моніторингу ризику. Підприємство повинно регулярно перевіряти надійність вимірювальних інструментів, якими воно користується.

Адекватний менеджмент і персонал, високий професійний рівень керівництва яке відповідає вимогам сьогодення є важливим фактором ефективного управління ризиками.

Перед тим, як почати щось робити, на виробничому підприємстві потрібно вибрати таку технологію менеджменту за допомогою якої, можна визначити які перешкоди можуть виникнути і які причини неефективності вжитих заходів. Ця класифікація забезпечує найчіткіший огляд бізнес-ризиків, створених окремими бізнес-сферами, і дозволяє застосовувати ефективне управління ризиками

1.3 Сучасні технології антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту

У сучасному бізнес-середовищі методи антикризового управління в операційному та виробничому менеджменті стають все більш важливими для компаній. Це пов'язано з кількома факторами (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Фактори, які зумовлюють появлення антикризового менеджменту

Будь-яка організація, що працює в сучасному ринковому середовищі, функціонує в умовах певного рівня ризику та невизначеності, і ця ситуація ще більше ускладнюється додатковими ризиками, пов'язаними з воєнним станом в країні та небезпечним фізичним функціонуванням організації. В умовах нестабільного економічного середовища рівень ризику та невизначеності зростає, що робить діяльність організації неефективною та потенційно може призвести до кризи, що особливо актуально для виробничого сектору. Однак слід розуміти, що кризовий стан організації не обов'язково означає кінець її діяльності. Навіть коли організація перебуває в кризовому стані, завжди можна розробити індивідуальну методику антикризового управління та застосувати певні заходи, моделі та методи, які допоможуть подолати кризу та відновити ефективну діяльність.

Сучасні технології антикризового управління є важливим інструментом оперативного та виробничого управління організацією. Для цього потрібно використовувати різноманітні інструменти та підходи для виявлення, управління та подолання потенційних кризових ситуацій в операційних та виробничих процесах, які можуть забезпечити організаційну стійкість і життєздатність. Основні аспекти, що висвітлюють роль антикризового управління в операційному та виробничому менеджменті, показані на рис. 1.7.

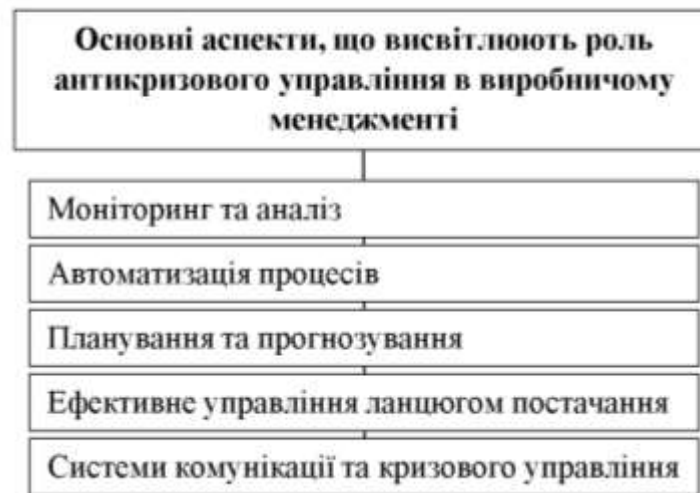


Рисунок 1.7 – Ключові аспекти антикризового управління в виробничому менеджменту

Сучасні технології антикризового управління підвищують організаційну гнучкість та адаптивність, забезпечують стійкість до мінливих обставин і допомагають оптимізувати операційні та виробничі процеси.

Важливо пам'ятати, що під час кризи існує потреба у більшій прозорості управління, щоб узгодити інтереси, визначити пріоритети та відповідно скоординувати дії. Працівники організації повинні розуміти перспективи, а топ-менеджери – приймати правильні рішення. Менеджери, які можуть надати своїм командам чітке уявлення про реальність і перспективи, мають більше шансів

досягти результатів, ніж ті, хто дотримується командно-адміністративного підходу в управлінні. Взаємна довіра допомагає підвищити продуктивність.

Водночас економічні експерти наголошують на важливості уточнення меж відповідальності працівників, підвищення розуміння працівниками пріоритетів, цілей і завдань та зміцнення корпоративної культури як більш прийняттого способу подолання кризових явищ та налагодження сталого і стійкого розвитку підприємств. Кризи в операційному управлінні організацією можуть виникати з різних причин і мати значний вплив на виробничий процес. Такі кризи можуть мати різні прояви та наслідки (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Причини та наслідки виникнення кризових проявів в виробничому менеджменті

Причини кризи	Наслідки кризи
Затримки в виробництві	Зниження продуктивності та збільшення часу виробництва через технічні проблеми, недостатня кількість ресурсів або збій та неефективне управління процесами
Нестача ресурсів	Недостатність необхідних матеріалів, трудових ресурсів або фінансів може призвести до зупинки виробництва чи його обмеження
Погіршення якості продукції	В кризових умовах може збільшитися ймовірність виникнення дефектів чи невідповідності якісних стандартів
Втрати на ринку	Затримки в постачанні товарів чи послуг можуть призвести до втрат клієнтів та негативно вплинути на репутацію компанії
Фінансові труднощі	Зниження продажів та вартості виробництва може призвести до фінансових труднощів та збитків для організації
Неефективність управління ризиками	Криза може виявити слабкі сторони в системі управління ризиками та вимагати корекції стратегій
Потреба у стратегічному переосмисленні	Криза може вимагати перегляду та адаптації стратегій виробництва та управління операціями

Подолання криз в операційному менеджменті вимагає ефективного управління кризовою ситуацією, аналізу причин та вжиття необхідних заходів для відновлення сталості, стійкості та ефективності виробничого процесу.

Кризи підприємств, спричинені війною, – це не традиційні кризи, з якими часто стикаються підприємства, а довготривалі, "хронічні" кризи. Війна – це об'єктивний фактор, який не може бути повністю подоланий підприємствами. Війна як корпоративна криза тягне за собою не лише фінансові втрати, а й загрози життю працівників та фізичним активам. У цьому контексті слід використовувати термін "криза воєнного часу".

Різниця між звичайною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено в таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Критерії	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	В мирний час тільки за необхідністю	Погодженні дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Наявна
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури (електроенергія, зв'язок, транспорт)	Обмежений доступ, особливо у фронтових регіонах

Ці відмінності пов'язані з тяжкістю та тривалістю війни, що змушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізми антикризового управління повинні враховувати ці виклики і допомагати координувати функціонування підприємств у воєнний час.

Важливим принципом антикризового управління, особливо у воєнний час, є принцип реагування на надзвичайні ситуації. Однак зі збільшенням масштабів операцій компанії втрачають гнучкість, а прийняття рішень стає повільним через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти та директиви. У воєнний час, особливо в період першого шоку, ситуація змінюється щодня, і всі рішення доводиться приймати дуже швидко, і в цьому випадку затримки з реагуванням можуть дуже дорого коштувати для компанії.

Тому для того, щоб збільшити швидкість прийняття рішень в антикризовому управлінні у воєнний час, необхідно знизити рівень управління, встановити ліміти затвердження до такої міри, щоб рішення могли прийматися без схвалення вищого керівництва, або ж провести децентралізацію і приймати рішення не тільки зверху вниз, але й на місцях, щоб переконатися, що місцеві проблеми вирішуються швидко.

Аналіз поточного стану, фінансової стійкості та динаміки розвитку підприємств в умовах війни здійснюється за допомогою інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна – це перманентна криза, яка вже активно розвивається на підприємстві, основною метою і завданням діагностики є оцінка поточного стану підприємства, виявлення причин відхилень і запобігання виникненню нових і подальших кризових ситуацій в його діяльності.

Діагностику у воєнний час рекомендується диференціювати відповідно до масштабів діяльності суб'єкта господарювання.

Для мікропідприємств рекомендується аналізувати темпи зростання продажів, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність товарного оборотного капіталу тощо.

Для малих підприємств слід використовувати ті ж показники, що і для малих підприємств, з додаванням коефіцієнту поточної ліквідності, дебіторської заборгованості у відсотках до оборотних активів тощо.

Для середніх підприємств слід проводити комплексний аналіз фінансово-економічного стану з використанням показників майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Крім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід також дослідити виробництво, реалізацію продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку безбитковості.

Для великих підприємств: крім комплексного аналізу фінансово-економічного стану, застосовуються моделі оцінки ймовірності настання неплатоспроможності, в тому числі авторська логіт-модель, та вартісні показники (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Показники, які рекомендується відстежувати під час діагностики

Оскільки у воєнний час умови часто змінюються, діагностика підприємства повинна проводитися якомога частіше. Найефективніший спосіб – запровадити систему безперервного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводиться діагностика, тим більше шансів виявити і подолати проблеми, які можуть призвести до серйозних наслідків у кризовій ситуації воєнного часу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Господарча діяльність ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану

ПАТ "Запоріжсталь" – спільне підприємство Групи Метінвест і металургійний комбінат повного циклу. "Запоріжсталь" спеціалізується на виробництві високоякісного гарячекатаного рулону і листа, холоднокатаного листа, рулону з вуглецевої і низьколегованої сталі, сталевих стрічки, залізної жерсті, товарного чавуну і товарних слябів.

До війни комбінат постачав продукцію в більш ніж 50 країн світу, приносячи валютну виручку в українську економіку. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, автомобілебудування, транспортного машинобудування та сільськогосподарської техніки, а також виробники побутової техніки.

"Запоріжсталь" – одне з бюджетоутворюючих підприємств України і один з найбільших платників податків до бюджету. "Запоріжсталь" є рушійною силою сталого розвитку Запорізького регіону. За підтримки цього підприємства в Запоріжжі реалізуються культурні, освітні, спортивні, патріотичні проекти, проекти з благоустрою та волонтерства. Незважаючи на всі труднощі, викликані повномасштабним російським вторгненням, "Запоріжсталь" залишається однією з опор Збройних сил України та Запорізького регіону.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, зокрема ескалація бойових дій у Запорізькій області, змусила "Запоріжсталь" призупинити частину своїх потужностей у березні 2022 року. Вперше з часів Другої світової

війни підприємство опинилося в стані "простою"; протягом 33 днів виробничі потужності були відновлені, але лише на 50% через блокаду українських портів.

Після відновлення роботи кілька підприємств групи Метінвест на додаток до своєї основної продукції почали виробляти фортифікаційне обладнання, бронежилети і каски для Збройних сил України, і сьогодні кожен десятий український солдат носить захисний одяг, виготовлений на підприємствах Групи Метінвест.

Так у січні 2022 року на Запоріжсталі вироблено 400,1 тис. т чавуну, 328,9 тис. т сталі, 280,7 тис. т прокату

У лютому 2022 року на Запоріжсталі вироблено 357,4 тис. т чавуну, 313,8 тис. т сталі, 221,8 тис. т прокату.

Зниження обсягів виробництва порівняно з аналогічним періодом минулого року пов'язане з логістичними проблемами, спричиненими військовими діями на території України.

Через ескалацію бойових дій у регіоні Група Метінвест з початку березня тримає частину потужностей "Запоріжсталі" в режимі гарячої консервації. Наприкінці березня "Запоріжсталь" частково відновив роботу цеху холодної прокатки, випускаючи холоднокатані рулони та відвантажуючи їх клієнтам у Європі.

Через місяць після вимушеної зупинки "Запоріжсталь" вивів обладнання з консервації і частково відновив виробництво; в квітні 2022 року стан працював в середньому на 50% потужності.

У квітні 2022 року на Запоріжсталі вироблено 68,9 тис. т чавуну, 73,6 тис. т сталі, відвантажено 65,7 тис. т прокату.

У червні 2022 року на "Запоріжсталі" вироблено 146,9 тис. т чавуну, 69,6 тис. т сталі, відвантажено 83,0 тис. т прокату.

У серпні 2022 року на «Запоріжсталі» вироблено 145,6 тис. т чавуну, 94,4 тис. т сталі, відвантажено 74,7 тис. т прокату.

У вересні 2022 року на Запоріжсталі вироблено 148,7 тис. т чавуну, 106,8 тис. т сталі, відвантажено 89,3 тис. т прокату .

У жовтні 2022 року на “Запоріжсталі” вироблено 157,0 тис. т чавуну, 121,8 тис. т сталі, відвантажено 101,3 тис. т прокату.

Через масовані ракетні атаки на об’єкти енергетичної інфраструктури і, як наслідок, дефіцит потужності в енергосистемі, комбінат знизив виробництво, таким чином скоротивши споживання покупної електроенергії.

У листопаді 2022 року на «Запоріжсталі» вироблено 143,9 тис. т чавуну, 85,8 тис. т сталі, відвантажено 74,4 тис. т прокату.

У грудні 2022 року на “Запоріжсталі” вироблено 142,1 тис. т чавуну, тис. 70,8 т сталі, відвантажено 56,7 тис. т прокату.

Проаналізуємо динаміку виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» в період з січня 2022 року по грудень 2022 року (рис. 2.1).

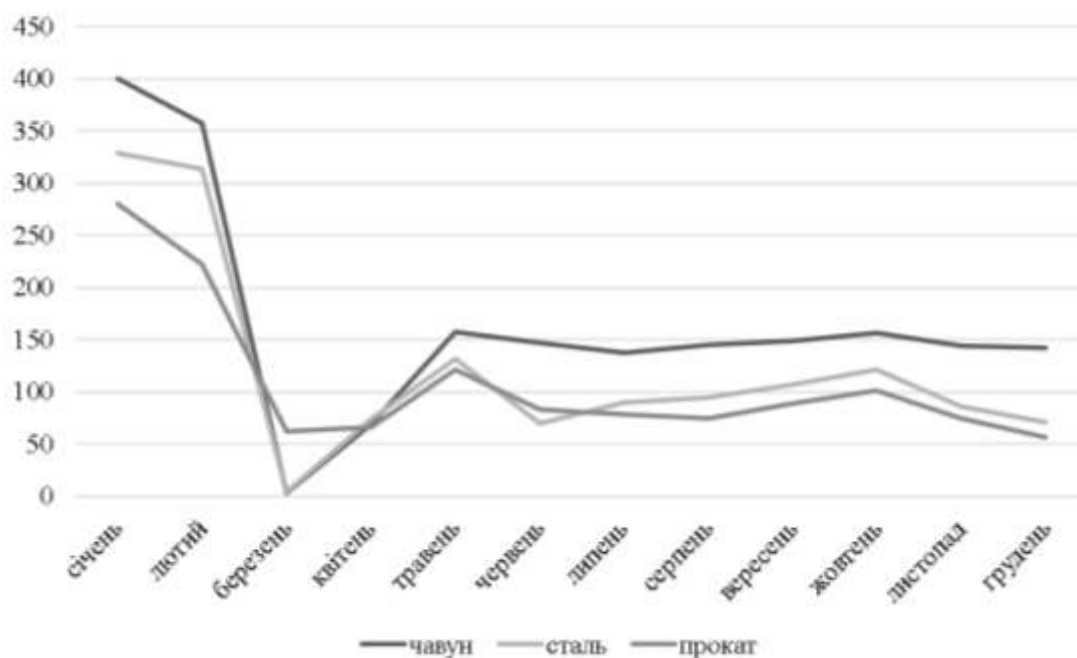


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» в період з січня 2022 року по грудень 2022 року

Відстежимо як знизилися обсяги виробництва в 2022 році порівняно з 2021 роком. З січня по грудень 2022 року вироблено 2009,9 тис. тонн чавуну, 1491,3 тис. тонн сталі, відвантажено 1304,3 тис. тонн прокату (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – «Запоріжсталь»: підсумки виробництва за 12 місяців 2022 р.

Найменування показника	Од. вимірювання	Січень – грудень 2021 р	Січень – грудень 2022 р	Січень-грудень 2022 р до січня-грудня 2021р, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	4401,6	2009,6	45,7
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	3889,1	1491,2	38,3
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	3296,7	1307,4	39,6

Проаналізуємо як змінилися показники в період січень-грудень 2022 року порівняно з січнем-груднем 2021 року (рис. 2.2).

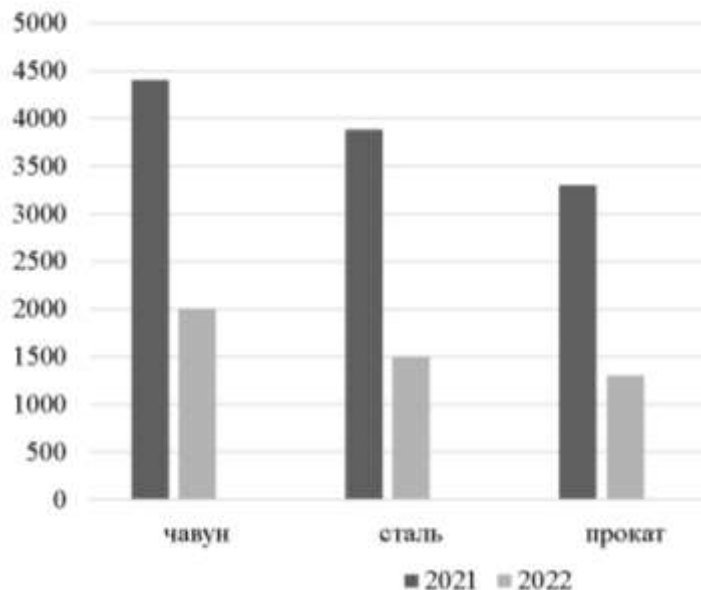


Рисунок 2.2 – Показники виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в 2021 та 2022 роках

Дана тенденція зменшення показників пов'язана з ескалацією бойових дій у регіоні, через масовані обстріли підприємство перевело частину потужностей в стан гарячої консервації та лише наприкінці березня відновило виробництво на 50%.

У січні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 166,4 тис. т чавуну, 89,9 тис. т сталі, відвантажено 73,0 тис. т прокату.

Ракетні обстріли енергетичної інфраструктури призвели до дефіциту електроенергії в національній електромережі, що спричинило скорочення виробництва на заводах і зменшення споживання купованої електроенергії.

У лютому 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 125,2 тис. т чавуну, 119,4 тис. т сталі, відвантажено 99,6 тис. т прокату.

У березні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 193,6 тис. т чавуну, 184,4 тис. т сталі, відвантажено 150,8 тис. т прокату.

Зростання виробництва в березні 2023 року порівняно з аналогічним періодом минулого року пов'язане з повномасштабними військовими діями в Україні в березні 2022 року, які призвели до гарячої консервації виробництва. У березні 2023 року "Запоріжсталь" працював на 50% виробничих потужностей.

У квітні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 231,8 тис. т чавуну, 252,9 тис. т сталі, відвантажено 205,1 тис. т прокату.

Збільшення рівня виробництва у квітні 2023 року порівняно з аналогічним періодом минулого року пов'язане з виведенням виробничих потужностей із вимушеної гарячої консервації, спричиненої повномасштабними військовими діями на території України.

У травні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 229,6 тис. т чавуну, 213,3 тис. т сталі, відвантажено 180,5 тис. т прокату.

Збільшення рівня виробництва у травні 2023 року порівняно з аналогічним періодом минулого року пов'язане з виведенням з режиму

гарячої консервації доменної печі №2 та налагодженням режиму роботи трьома доменними печами.

У червні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 199,1 тис. т чавуну, 159,4 тис. т сталі, відвантажено 131,9 тис. т прокату.

У липні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 262,0 тис. т чавуну, 240,7 тис. т сталі, відвантажено 196,1 тис. т прокату.

У серпні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 257,9 тис. т чавуну, 239,7 тис. т сталі, відвантажено 200,4 тис. т прокату.

У вересні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 257,4 тис. т чавуну, 246,4 тис. т сталі, відвантажено 201,9 тис. т прокату.

У жовтні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 267,3 тис. т чавуну, 251,7 тис. т сталі, відвантажено 208,6 тис. т прокату.

У листопаді 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 262,7 тис. т чавуну, 240,8 тис. т сталі, відвантажено 195,6 тис. т прокату.

У грудні 2023 року на «Запоріжсталі» вироблено 265,5 тис. т чавуну, 228,6 тис. т сталі, відвантажено 206,5 тис. т прокату.

У порівнянні з 2022 роком в 2023 році "Запоріжсталь" збільшив виробництво сталі завдяки підвищенню завантаження потужностей, пошуку нових логістичних маршрутів для сировини і збуту, а також розширенню продуктового портфеля (рис. 2.3) та порівняємо показники виробництва у 2022 та 2023 роках. За 2023 рік комбінат «Запоріжсталь» виробив 2,7 млн тонн чавуну, 2,5 млн тонн сталі, відвантажив понад 2 млн тонн прокату (табл. 2.2).

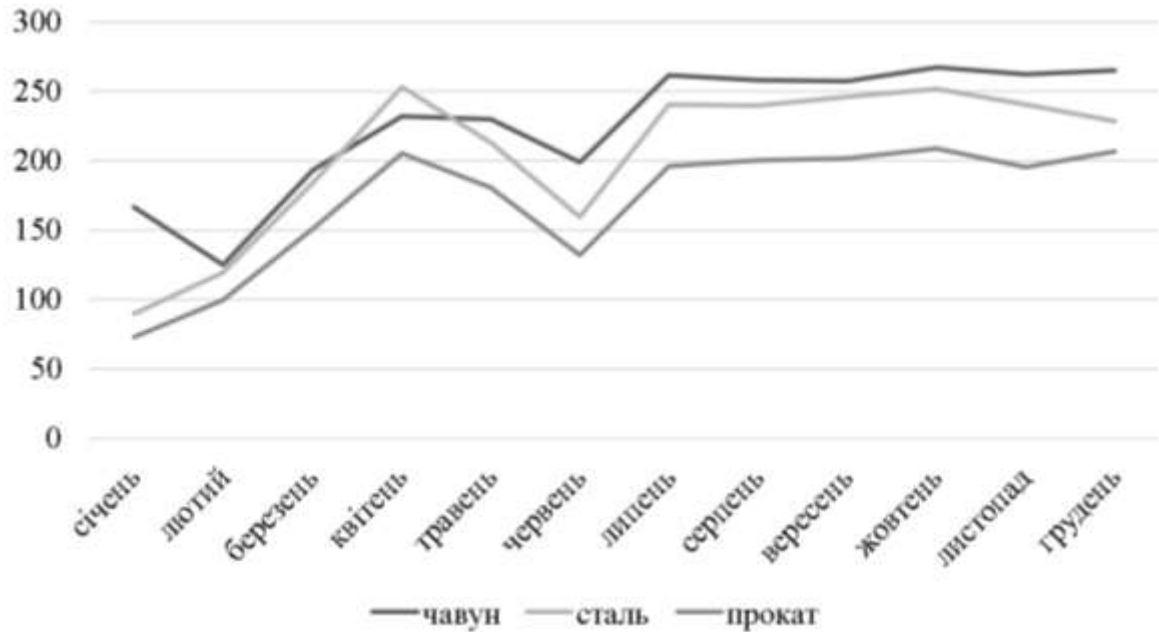


Рисунок 2.3 – Динаміка виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» в період з січня 2023 року по грудень 2023 року

Таблиця 2.2 – «Запоріжсталь»: підсумки виробництва за 2022-2023 ріки

Найменування показника	Од. вимірювання	Січень - грудень 2022р	Січень – грудень 2023р	Січень – грудень 2023р до січня – грудня 2022р, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. Тонн	2009,6	2718,9	135,3
Обсяг виробництва сталі	тис. Тонн	1491,2	2466,9	165,4
Обсяг виробництва прокату	тис. Тонн	1307,4	2054,7	157,2

Протягом 2023 року комбінат працював у середньому на 70% своєї потужності.

Проаналізуємо як змінилися показники в період січень-грудень 2023 року порівняно з січнем-груднем 2022 року (рис. 2.4).

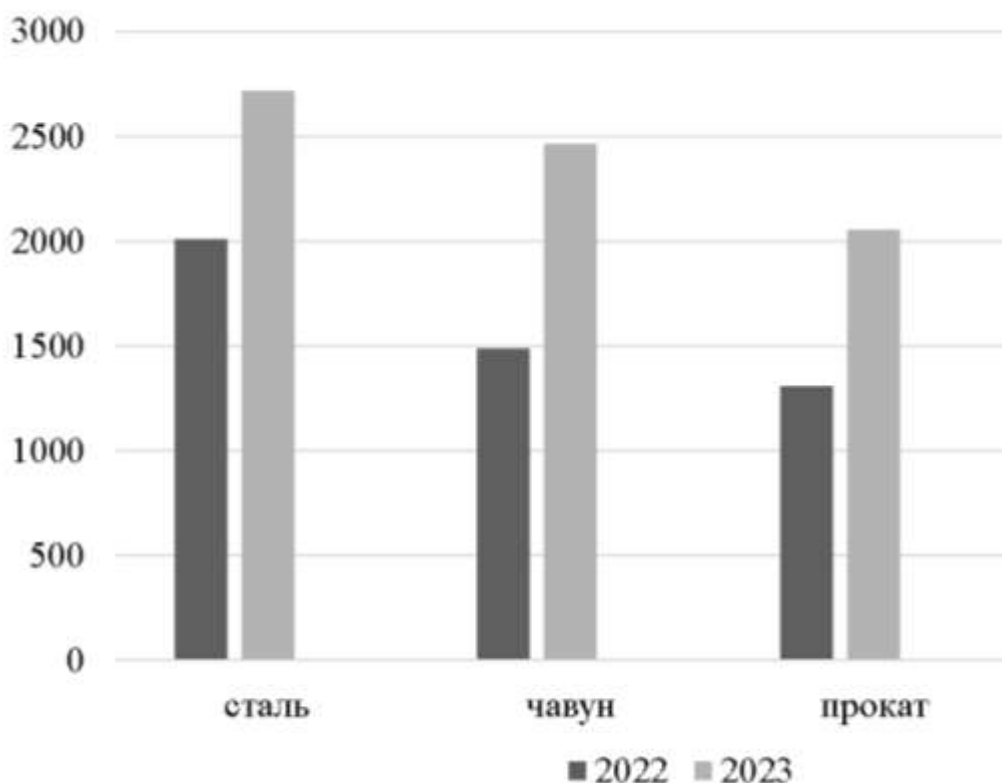


Рисунок 2.4 – Показники виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в 2022 та 2023 роках

Антикризовий менеджмент на виробничому підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» дозволив стабілізувати виробничий процес та переорієнтувати підприємство на більш ефективну роботу в швидкозмінних умовах воєнного часу, утримати виробництво та зберегти колектив. У 2024 році підприємство планує зберегти обсяги виробництва, а при сприятливій кон'юнктурі зовнішніх ринків та попиті на сталевий прокат на внутрішньому ринку – збільшити завантаження виробничих потужностей.

2.2 Сучасні антикризові технології ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни

Основним фактором, що негативно вплинув на роботу металургійного сектору під час війни, стала ліквідація та окупація виробничих потужностей підприємств (наприклад, ПАТ "ММК ім. Ілліча" та ПАТ "МК "Азовсталь", на які припадало близько 20% випуску металургійної промисловості України до війни). ПАТ «ЗЗРК», що наразі перебуває в окупації був основним постачальником залізної руди на ПАТ "Запоріжсталь"), обмеженість логістичних потужностей, зниження попиту на продукцію та проблеми з енергопостачанням (рис 2.5)



Рисунок 2.5 – Фактори, що негативно вплинули на роботу металургійного сектору України під час війни

Блокада Чорного моря російським флотом серйозно вплинула на українську металургійну промисловість. Це пов'язано з тим, що до війни морськими шляхами експортувалося близько 60% залізної руди та 80% сталі. Як наслідок, українські компанії були змушені перевозити свою продукцію залізницею. Це викликало ряд складнощів, таких як скорочення обсягів продукції, яку можна було б відправити на експорт, збільшення собівартості металів вітчизняного виробництва (до 330% за даними GMK Center) та затримка

постачання приблизно на 60 днів через обмеження в перетині кордону залізничним шляхом (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Труднощі, пов'язані з необхідністю залізничних перевезень

В результаті війни ПАТ "Запоріжсталь" втратив ринки збуту в Азії, зокрема в Туреччині та Північній Африці, і переорієнтував свою металургійну продукцію на Європу, оскільки туди простіше поставляти продукцію сушею.

Проаналізуємо можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні. При цьому учасники ринку повинні бути гнучкими до мінливих умов. У січні 2022 року обсяги перевезень Укрзалізниці значно зросли (зокрема, транзит збільшився на 38,8% порівняно з січнем 2021 року), але знизилися через початок війни в Україні. Внутрішні перевезення (переважно зерна та залізної руди), імпорту та транзит скоротилися майже на чверть.

Експортні перевезення зараз характеризуються кількома факторами. З початку війни стабільно працюють десять пунктів перетину кордону з ЄС: чотири з Польщею, два зі Словаччиною, два з Румунією та два з Угорщиною. У західному напрямку залізничні перевезення ускладнені необхідністю переходу з української колії на європейську. Майже всі вантажі між Україною та ЄС наразі перевозяться українськими компаніями, оскільки західні перевізники

відмовилися перевозити вантажі в Україну через війну. Це створює значні можливості для розвитку транспортної галузі України.

Міністерство інфраструктури розвиває контейнерні перевезення як альтернативу міжнародним автомобільним перевезенням. Цього року планується запуснути контейнерні поїзди з України до Австрії та Італії через Угорщину (рис. 2.7).

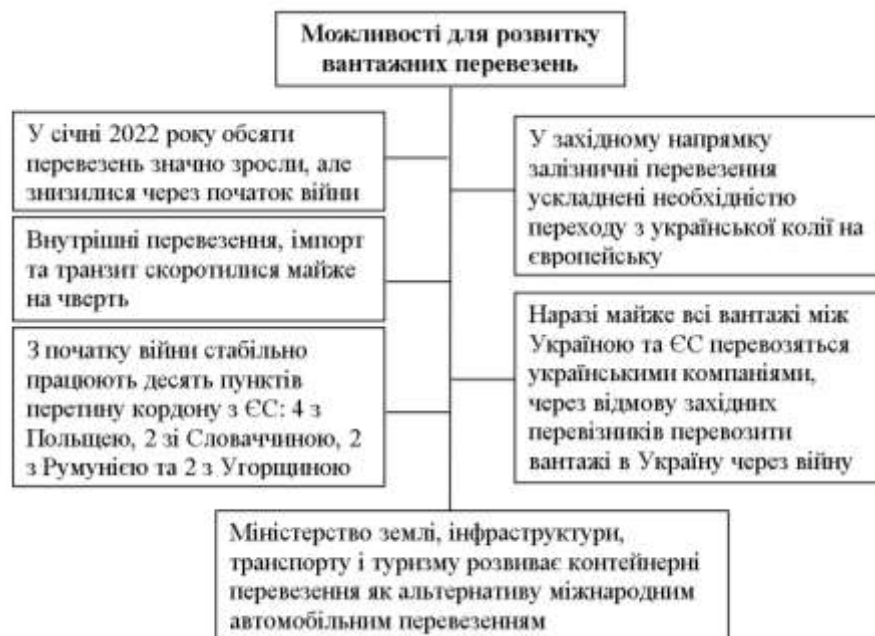


Рисунок 2.7 – Можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні

Окрім військових дій та обмежень, стримуючими факторами розвитку вантажних перевезень є значне зростання цін на паливо та низька пропускна спроможність автомобільних кордонів, оскільки великі обсяги вантажів спрямовуються на перевантажені та перекриті сухопутні кордони (у серпні та вересні на українсько-польському кордоні вантажівки застрягали в смузі руху на півтора-два тижні). Розглянемо характеристики різних видів транспорту (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристики різних видів транспорту

Вид транспорту	Основні переваги	Основні недоліки	Сфера застосувань
Залізничний	<ul style="list-style-type: none"> - Розвинені системи зв'язку; - Високі транспортні та пропускні можливості - Незалежність від кліматичних умов, пори року та часу доби; - Висока регулярність перевезень - Відносно низькі тарифи - Швидше транспортування на великі відстані 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена кількість перевізників; - Великі капітальні інвестиції у виробництво та технічну інфраструктуру; - Погана доступність до кінцевого споживача - Низька якість зберігання вантажів 	практично не обмежена
Морський	<ul style="list-style-type: none"> - Потенціал міжконтинентальних вантажних перевезень; - Низька вартість перевезень на далекі відстані - Високі транспортні та пропускні можливості 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмеженість транспортних засобів; вантажні перевезення на низьких швидкостях - Залежність від географічних, природних і навігаційних умов; - Жорсткі вимоги до упаковки; низька частота відвантажень 	Практично не обмежена
Річковий	<ul style="list-style-type: none"> - Висока пропускна здатність на глибоководних річках і водосховищах; - Низькі транспортні витрати та капіталомісткість. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмеженість транспортних засобів; низька швидкість вантажних перевезень; - нерівномірна глибина річок і водойм; залежність від навігаційних умов; - Сезонність робіт 	практично не обмежена
Автомобільний	<ul style="list-style-type: none"> - Висока доступність; - Висока маневреність і гнучкість; висока швидкість доставки; - Висока безпека вантажу - Можливість перевезення дрібних партій вантажів - Широкий вибір перевізників 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька продуктивність; - Залежність від погодних та дорожніх умов - Відносно високі витрати на транспортування на великі відстані; 	на короткі відстані (до 300 км)
Повітряний	<ul style="list-style-type: none"> - Найвища швидкість доставки - Висока надійність, найвища безпека вантажу, короткі транспортні маршрути 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі транспортні витрати; - Залежність від погодних умов; Недостатній географічний доступ 	практично не обмежена
Трубо-провідний	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі витрати на доставку, висока продуктивність; - Висока безпека вантажів; низька капіталомісткість. - Висока вартість будівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена номенклатура вантажів, - Обмеженість у перевезенні невеликих обсягів вантажів. 	обмежена видом вантажів

Для постачальників транспортних і логістичних послуг та комерційних користувачів технології відіграють дедалі важливішу, а іноді й трансформаційну роль. Автоматизація, мобільні додатки та все більш досконалі системи управління дорожнім рухом допомагають транспортним і логістичним компаніям підвищити ефективність, продуктивність і, зрештою, фінансову прибутковість.

Технологічним проривом у логістиці є використання технології блокчейн, яка забезпечує прозору систему взаємодії між усіма учасниками ринку.

Блокчейн – це розподілений цифровий реєстр транзакцій, який неможливо підробити за допомогою криптографічних методів.

Блокчейн – це розподілена база даних або електронна таблиця (яку часто називають "цифровою книгою"), що підтримується та оновлюється мережею комп'ютерів-учасників. Ця високозахищена технологія дозволяє сторонам створювати записи (відомі як блоки), які мають позначку часу і пов'язані з попередніми блоками і не можуть бути змінені ретроспективно, якщо не змінені всі наступні блоки. Цифровий реєстр зазвичай відкритий для громадськості, але може бути і закритим. За допомогою блокчейну можна відстежити весь ланцюжок постачання товару від виробника до споживача. Кожна транзакція або операція записується і додається в ланцюжок розподіленої бази даних як новий фрагмент, якому вручну присвоюється унікальний багатозначний цифровий код. Фрагмент зберігає інформацію про час, дату, учасників, транзакції і, найголовніше, про всю мережу. Тут будь-яка передача інформації відбувається у вигляді ланцюжка блоків (блоків і ланцюжків), де кожен блок завжди містить інформацію про попередній блок.

До переваг технології блокчейн в логістиці можна віднести зниження транспортних витрат, усунення можливості підробки інформації, усунення зайвих посередників, запобігання неправильному маркуванню та

розбіжностям у документах та скорочення часу на обробку документів (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Переваги технології блокчейн в логістиці

На першому етапі блокчейн виробник передає вантажі постачальникам, складу та 3PL-провайдерам. Third Party Logistics – це довгострокове зобов'язання організації передавати свої послуги з дистрибуції на аутсорсинг стороннім логістичним компаніям.

Далі 3PL оптимізує пропускну здатність і відвантаження в реальному часі в міру надходження нових вантажів. 3PL-провайдер відправляє вантажі перевізникам і забезпечує видимість для всіх.

Перевізнак надає всім статус вантажу на кожному етапі.

Розглянемо як працює блокчейн на рисунку 2.9.

Міжнародний шлях поставок складається з багатьох етапів і простягається на сотні тисяч кілометрів по всій планеті. Вантажними перевезеннями керує велика кількість логістів, які мають вести величезну кількість документації. Логістичні процеси часто займають тижні. Блокчейн у логістиці пропонує

можливість спростити складні доставки та мінімізувати непрозорі робочі процеси.



Рисунок 2.9 – Технологія логістичних перевезень при блокчейн

2.3 Проблеми менеджменту виробничих підприємств під час воєнного стану

Наслідки війни не дали заводу «Запоріжсталь» працювати на повну потужність. Третина з понад 10 тисяч працівників стали безробітними.

Втрата сталеливарної промисловості України вдарила по прибутковому сектору, і необхідно було підтримувати зруйновану війною економіку як основного роботодавця. Зусилля щодо відновлення виробництва та постачання продукції покупцям у всьому світі будуть мати вирішальне значення для відновлення країни.

До війни металургія була основою економіки і становила третину українського експорту. Але цю тенденцію зламали російські війська, які окупували промислові центри в Донецькій і Луганській областях.

Зараз виробництво Запоріжсталі обмежено як кількістю сировини, так і можливостями виплавки.

Поверненню «Запоріжсталі» до нормального рівня виробництва завадили перебої з енергопостачанням через російські ракетні обстріли, зруйнованої інфраструктури та блокада портів у Балтійському морі.

Продукція «Запоріжсталі» дорожча, її важче доставити споживачам. Замість корабля замовлення переважно завантажується залізницею, що не тільки збільшує транспортні витрати, а також входять виробництво та сировина.

Якщо раніше «Запоріжсталь» співпрацювала із замовниками майже з 60 країн світу, то тепер скоротилася вдвічі. Війна вплинула на здатність заводів виконувати замовлення в багатьох частинах Африки та більшій частині Близького Сходу.

До війни близько 90% металургійної продукції вивозилося морем, оскільки вона була значно дешевшою.

В даний час заводи орієнтуються на найближчих країнах Європи та на ринку Америки. Продукцію можна транспортувати через польські порти.

За даними промислового об'єднання «Укрметалургпром» і OxfordEconomics, в Україні знищено майже третину металургійної промисловості, а виробництво скоротилося приблизно на 65%.

Український інститут KSE підрахував, що торговельні втрати України через війну склали 13 мільярдів доларів. До вторгнення в Метінвесті працювало близько 100 тисяч людей, сьогодні – 85 тисяч.

Проблемний крок для металургійних компаній. Виробники витрачають багато електроенергії та газу, є проблеми з підключенням до об'єкта на заході України. В умовах війни побудувати завод в Україні неможливо через брак коштів.

В Україні заборонили великі проекти, тому попит впав. До всієї війни Україна була одним із найбільших постачальників сировини до Європи. Зараз

ми не маємо ролі в торгівлі з ЄС, і це дає нам можливість нарощувати експорт. Однак ніхто не може гарантувати довіру та терміни доставки з країни, де йде війна.

Порти заблоковані та використовуються автотранспорт. Але з огляду на питання безпеки та відсутність транспорту вартість транспортування втричі збільшилась, що впливає на вартість товару. Крім того, на 141% подорожчали руда, вугілля та кокс, а на 70% – залізна руда. Оскільки ціни на продукцію ГМК у світі впали на третину, це зробило українську продукцію неконкурентоспроможною.

Залізниця не може задовольнити потреби промисловості, тому що товари і продукти сільського господарства витісняють пріоритети. Крім того, залізниця забирає час. Якщо раніше вантажі з центральної на західну Україну везли три дні, то зараз це може тривати до двох тижнів. Альтернативні способи експорту можуть навіть віддалено не відповідати довоєнним обсягам. Тому без бар'єрів для всіх експортних портів справи не покращаться.

У зв'язку зі специфікою кризи, а саме військовими діями, що спричиняють ризик поранення чи фізичного знищення працівників, пошкодження чи повного знищення виробничих потужностей компанії, неможливість забезпечити ефективне використання через недостатній доступ до енергетичних ресурсів, загрози життєздатності співробітників, загрози навколишньому середовищу, ризик для життя та здоров'я розробника, введення комендантської години, порушення дорожнього руху та ланцюгів постачання в цілому, важко оцінити та передбачити можливі наслідки, які необхідно усунути спрямовані інструменту антикризового управління. У зв'язку зі специфікою кризи, тобто військовими діями, які спричиняють ризик поранення чи фізичного знищення працівників, пошкодження чи повного знищення виробничих потужностей підприємства, неможливості забезпечити ефективне використання через недостатній доступ до енергетичних ресурсів, загрози життєдіяльності

співробітників, загрози навколишньому середовищу, ризик для життя та здоров'я розробника введення комендантської години, порушення маршрутів доставки та ланцюгів постачання в цілому, важко оцінити, наскільки вони передбачають можливі наслідки, усунення яких необхідно проектувати через апарат антикризового управління.

Враховуючи зазначене, антикризове управління промисловим підприємством у військових діях можна визначити як заходи реагування, спрямовані на зменшення наслідків кризових явищ, які загрожують безпеці людей, руйнування матеріально-технічного забезпечення та виробництв. Облігацій, що обов'язково призведе до неконтрольованого зростання витрат на виробництво, часткової або повної втрати ринку збуту та ризику корпоративного банкрутства. Заходами, розробленими в рамках системи антикризового управління, має бути суттєве скорочення обсягів діяльності або повне її припинення і, як наслідок, ліквідація (банкрутство) підприємства. Як випливає з наведеного визначення, основними проблемами промислових зусиль у військовій агресії є логістика, яка нині пов'язана з додатковим навантаженням на залізничну інфраструктуру, вони руйнування і блокаду портів, потреба витратити час на проходження блокпостів, шляхом введення комендантської години, що подовжує час доставки товарів у нічний час. Для компаній ГМК морські шляхи залишаються недоступними через руйнування портової інфраструктури та блокування Евксинського мосту, через що Європа втратила 70% портових поставок слябів і близько 50% чавуну. Залізничний транспорт до кордонів європейських країн, куди металургів і шахтарів перенаправляють на експорт після російського вторгнення, не може впоратися з обсягами вантажів: транспортна потужність вдвічі нижча від необхідної для стабільних обсягів експорту. Зараз ця потужність не перевищує 1,9 тис. Вагонів на добу, тоді як експортні потужності країни потребують не менше 3,4 тис. Вагонів. Як наслідок, не можливо завантажити виробничі потужності, тому собівартість

робіт збільшується. Крім того, зростають витрати на енергоносії, імпорتنі матеріали та сировину. З липня 2022 року тарифи на вантажні перевезення Укрзалізниці зросли на 70%, що є найбільшим разовим підвищенням тарифів в історії держави. При цьому норма пробігу автомобілів за добу зросла в чотири рази – до 50 км. Якщо раніше торгівля від середніх країн до західного кордону займала три дні, то тепер транспортування на ту саму відстань займає в середньому 12 днів.

Використання автотранспорту не дозволяє вирішити проблему. На тлі загострення питань безпеки перевезень, дефіциту транспорту, зростання цін на пальне автоперевезення подорожчали втричі, що не могло не відбитися на собівартості металургійної продукції.

Крім того, альтернативні методи експорту не можуть навіть наблизитися до довоєнних обсягів вантажоперевезень. Тому, зважаючи на зниження цін на продукцію ГМК приблизно в третині світу, підвищення цін на неї в Україні робить місцеву продукцію неконкурентоспроможною. В умовах військової агресії «Запоріжсталь» піддається багатьом ризикам зовнішнього впливу. Рекомендується виконати PEST-аналіз, щоб визначити їх. Діаграма корекції показує вплив кожного фактора ризику.

За результатами оцінки впливу факторів ризику на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» визначено вибір оборонної стратегії (стратегії виживання) з переходом до стратегії поступової стабілізації. Для мінімізації впливу зовнішніх факторів ризику навколишнього середовища на комбінат в умовах військової агресії рекомендується реалізувати наступні антикризові заходи:

1. Використання дешевих компонентів добрив чи металопродукції; Зниження собівартості продукції, витрат на ремонт і технічне обслуговування обладнання, витрат на рекламу, наукові дослідження та конструкторські дослідження, дослідження ринку; Встановлення ділових відносин з місцевими виробниками. Крім того, економічно вигідно стандартизувати всі статті витрат і

контролювати встановлення нормативів, щоб скоротити витрати на розвиток ключових довгострокових проектів: капітальні витрати та інші інвестиції, віддача яких перевищує один рік.

2. Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Це відкриваються нові можливості для покупок разом з іншими покупцями. Збільшення обсягів покупок дасть можливість отримувати знижки. Вертикальна інтеграція означає більш тісну співпрацю з ключовими постачальниками сировини та моніторинг цін на сировину, вихід на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Надання більшої самостійності та свободи підрозділам великих підприємств. Ситуація в зовнішньому середовищі змінюється досить швидко, тому це дасть можливість оперативно реагувати на зовнішні зміни.

4. Надання відповідних гарантій безпеки працівникам. Так, це може включати доступ до бомбосховищ, постачання їжі, скорочення робочого дня через комендантську годину.

5. Визначення нових логістичних маршрутів та забезпечення ефективної комунікації з міжнародними логістичними операторами

Висновки.

Дослідження показало, що антикризове управління в умовах воєнного стану – це комплекс реагуючих дій, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових подій, які загрожують безпеці співробітників, руйнують логістичні та енергетичні ланцюги, неминуче призводять до надмірного зростання витрат. Продукції, часткова або повна втрата збуту на ринках і ризик банкрутства компанії. Відмінності типового кризового явища від кризи, спричиненої військовими діями. Проведений PEST-аналіз дозволив ідентифікувати найважливіші зовнішні екологічні ризики, що впливають на роботу ПАТ «Запоріжсталь».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління ризиками підприємства в сьогоденних складних умовах вимагає ключового елемента в системі управління: скоординованого керівництва на всіх рівнях організації. Для того, щоб створити найбільш ефективну та дієву систему управління ризиками, керівництву компанії необхідно обрати спосіб побудови системи управління ризиками.

Під час воєнної кризи виробники зазнали збитків і вимушених простоїв через консолідацію виробничих ланцюгів, логістичної інфраструктури та ринків збуту. Металургійний комбінат «Запоріжсталь», як і інші українські підприємства, втратив більшість ринків збуту через блокаду морських шляхів, що унеможливило поставку до країн Азії, Північної Африки та Південної Америки.

Через обмеженість сучасних морських і залізничних перевезень автомобільний транспорт став пріоритетним для вантажних перевезень на внутрішньому ринку вантажоперевезень, що змушує вантажовідправників і перевізників змінювати логістику експортних поставок і спрямовувати вантажі до західних прикордонних переходів.

Технологічним проривом у логістиці є використання технології блокчейн, яка створює систему прозорості взаємодії між усіма учасниками ринку. Впровадження блокчейну в логістиці забезпечує безпеку даних, захищає сховища документів від злому і виключає можливість зміни інформації про хід перевезення. Така система, безсумнівно, зменшить затримки доставки та знизить потенціал для шахрайства з боку всіх учасників ланцюга поставок.

Бін-пакування відіграє вирішальну роль в оптимізації використання ресурсів та зменшенні витрат на інфраструктуру. Стратегічно розподіляючи ресурси при завантаженні автомобільного транспорту, компанії можуть мінімізувати кількість вузлів, необхідних для виконання робочих навантажень,

що в кінцевому підсумку призводить до економії коштів та ефективного управління інфраструктурою.

Використовуючи ці технології при виробництві та логістичних перевезеннях ПАТ «Запоріжсталь» зможе заощадити на витратах на інфраструктуру та підвищити загальну ефективність.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Металургія та війна. Зберегти бізнес і не втратити професіоналів. Кейс групи Alumeta. URL: <https://forbes.ua/company/metalurgiya-ta-viyna-zberegtribiznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta28112022-9727> (дата звернення 02.01.2024)
2. ПАТ«Запоріжсталь»
URL:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_2.pdf#page=81
(дата звернення 03.01.2024)
3. Підвищення ефективності ресурсного забезпечення ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану
URL:<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/12548> (дата звернення 05.01.2024)
4. Антикризове управління персоналом під час воєнних дій
URL:<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650> (дата звернення 05.01.2024)
5. Удосконалення кадрової безпеки ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
URL:<https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/17532> (05.01.2024)
6. World Steel in Figures 2022. URL:
<https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/> (дата звернення 05.01.2024)
7. ПАО «Запорожсталь» - металургійний комбінат України
URL:https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://zaporizhstal.com/ru/&ved=2ahUKEwiVz-DGu7CGAxXGS_EDHW5dCiYQFnoECBQQAQ&usg=AOvVaw2y2friizZKhPWrfwY0I2-m (дата звернення 15.01.2024)
8. Організація експорту металопродукції ПАТ «Запоріжсталь» URL:
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3343> (дата звернення 15.01.2024)

9. Гончарук О.В., Рябко О.І., Оверковський Б.М. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати. Інфраструктура ринку. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2021/55_2021/17.pdf (дата звернення 01.02.2024)
10. Лебедева Л.В. Виклики Covid-19 для промисловості України та країн ЄС. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/85.pdf (дата звернення 01.02.2024)
11. Гончарук О.В., Ігнашкіна Т.Б., Броннікова В.Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції й результати. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62 (дата звернення 06.02.2024)
12. Мироненко М.А. Розвиток металургії України в умовах глобалізаційних викликів за підсумками 2021 року. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 1. С. 109-118. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_109118.pdf (дата звернення 06.02.2024)
13. Скоробогатова Н.Є., Ремінський М.М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії covid-19. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 19. С. 8998. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180/230134> (дата звернення 07.02.2024)
14. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення 07.02.2024)
15. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=148> (дата звернення 25.02.2024)

16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. <https://d.docs.live.net/e0ce3ced827ae943/Документи/1111.docx> (дата звернення 25.02.2024)

17. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. № 2. С. 187-192. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4406/1/10_75-5431-1-PB.pdf (дата звернення 04.03.2024)

18. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с (дата звернення 10.03.2024)

19. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75-82. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5157/1/Steshenko.pdf> (дата звернення 10.03.2024)

20. Порятунок ГМК під час війни. Або як зберегти 175 млрд грн ВВП України. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html> (дата звернення 15.03.2024)

21. На межі існування: як війна змінює український промисловий сектор. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-proti-rosiijiyak-viyna-zminyuue-ukrajinskiy-promisloviy-sektorostanni-novini-11928213.html> (дата звернення 15.03.2024)

22. ІМельник І.О. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту. С. 102-110. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf> (дата звернення 15.03.2024)

23. Війна відрізала Україну від моря, а металургів і аграріїв майже від всього експорту. Як тепер вивозити товар за кордон. URL:

<https://forbes.ua/inside/blokada-portov-stoit-agrariyam15-mlrd-v-mesyats-na-chem-teryayut-eksportery-i-kakna-voyne-vezti-tovar-za-granitsu-29032022-5109> (дата звернення 21.03.2024)

24. Вузьке горлечко: дунайські порти не зможуть врятувати український експорт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/vuzke-gorlechko-dunajskiporti-ne-zmozhut-vryatuvati-ukrainskij-eksport/> (дата звернення 05.04.2024)

25. Решетняк О.І. Сценарне моделювання розвитку наукового потенціалу в Україні. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 73-79. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/15.pdf (дата звернення 06.04.2024)

26. Проблеми інноваційного розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь»
URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7095/257.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 12.04.2024)

27. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПАТ Запоріжсталь URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_5\(1\)_32.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_5(1)_32.pdf) (дата звернення 21.04.2024)

28. Коць О.О. класифікація ризиків промислового підприємства URL: <https://d.docs.live.net/e0ce3ced827ae943/Документи/1111.docx> (дата звернення 12.05.2024)

29. Ідентифікація і класифікація ризиків URL: <https://d.docs.live.net/e0ce3ced827ae943/Документи/1111.docx> (12.05.2024)