

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Г. В. Баранець, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», baranets.g.v@ntnu.one, orcid.org/0000-0003-3172-3001,

Д. О. Гребенко, здобувач, НТУ «Дніпровська політехніка», hrebenko.d.o@ntnu.one,

О. О. Клодчик, здобувач, НТУ «Дніпровська політехніка», klodchuk.o.o@ntnu.one

Методологія дослідження. Результати отримано за рахунок використання таких методів: наукової абстракції – для визначення сутності поняття «антикризове управління в умовах воєнних дій», узагальнення і порівняння – встановлення відмінностей між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями; системного підходу – при розробці моделі сценарного прогнозування змін стану підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Результати. У статті досліджено сутність антикризового управління в умовах воєнних дій. Встановлено, що це комплекс заходів реактивної дії, що спрямовані на мінімізацію наслідків впливу зовнішніх факторів, зумовлених воєнною агресією. Визначено відмінності між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями. Проведено PEST-аналіз, який дав можливість виявити найбільш значущі ризики зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств гірничо-металургійного комплексу. Запропоновано комплекс антикризових заходів, зроблено акцент на обов'язковій підтримуючій ролі держави у відновленні діяльності підприємств галузі. На основі розробленої моделі сценарного прогнозування конкретизовано сценарії економічного стану гірничо-металургійних підприємств.

Новизна. Запропоновано науково-методичний підхід до побудови моделі сценарного прогнозування змін економічного стану промислових підприємств.

Практична значущість. Запропонована модель дає можливість побудувати песимістичний, реалістичний та помірно-оптимістичний сценарії змін економічного стану підприємств гірничо-металургійного комплексу, охарактеризувати кожний сценарій з урахуванням змін введених у модель індикаторів та конкретизувати наслідки для діяльності підприємств галузі.

Ключові слова: гірничо-металургійний комплекс; антикризове управління; воєнна агресія; логістична діяльність, ризики; PEST-аналіз; управлінський аналіз; операційна діяльність; прогнозування; сценарний підхід.

Постановка проблеми. Війна, яка безпосередньо вплинула та зруйнувала життя мільйонів людей, не обійшла стороною й суб'єктів господарювання різних галузей. Підприємства IT-сфери, роздрібною торгівлі, агробізнесу, медичні, фармацевтичні та транспортні компанії, фінансові установи, а також представники малого та середнього бізнесу змогли підлаштувати свою діяльність до умов війни, в тому числі шляхом релокації власних співробітників, виробничих потужностей до умовно більш захищених та спокійних регіонів країни.

В той самий час більшість представників великого бізнесу не може перемістити своє виробництво в інше місце через складність організації технологічних процесів та специфічні вимоги, передусім до інфраструктури, яка має забезпечити хід протікання цих процесів. До вказаної категорії відносяться підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України, важливість розгляду особливостей управління якими обґрунтовується з декількох позицій.

По-перше, суттєвою є залежність вітчизняної економіки від ефективності діяльності ГМК. Так, сукупний внесок гірничо-металургічних підприємств до ВВП України, який включає в себе ВВП, створений безпосередньо підприємствами, суміжними галузями та споживчими витратами робітників, в 2018–2021 рр. коливався у діапазоні 10–12% [1,2]. Чорні метали та вироби з них – один з базисів промисловості України. Ця продукція разом із залізною рудою склала третину всього експорту країни за підсумками 2020 року. Слід вказати, що на світовому ринку серед країн-виробників металургійної продукції Україна в 2020 р. посіла 12 місце, в 2021 р. – 14 місце з показниками обсягу виплавки сталі відповідно 20,2 та 21,6 млн. т [3]. Отже, потужність експортного потенціалу вітчизняної металургійної промисловості у світовому масштабі є надвисокою.

По-друге, стабільна робота підприємств ГМК була і залишається запорукою успішної роботи компаній інших галузей. Так, в 2020 р. один металург забезпечував роботою щонайменше чотирьох людей в інших галузях. В цьому ж році підприємства ГМК інвестували \$1,7 млрд, тобто кожен третій долар інвестицій промисловості. Цим ГМК сприяв розвитку в Україні галузей з високою доданою вартістю, забезпечивши, зокрема, для галузі машинобудування близько 10% замовлень [4].

В умовах війни продуктивність діяльності підприємств ГМК зменшилась до мінімальних рівнів, що негативно відобразилось на їхній прибутковості. Фактично в теперішній час мова йде про виживання цих підприємств. В таких умовах нагально постає питання впровадження системи антикризового управління металургійними підприємствами, адаптованої до умов війни, шляхом врахування впливу зовнішніх чинників ризику, які додалися до традиційних ризиків, що супроводжували кризи у довоєнні часи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем управління підприємствами гірничо-металургійного комплексу України в умовах кризи, обґрунтуванням напрямів їх розвитку займалися відомі українські вчені, зокрема А. Амоша, С. Аптекар, В. Большаков, В. Вишневський, В. Ге-

єць, Л. Дейнеко, С. Довбня, О. Кленін, С. Кулицький, В. Мазур. Окремі праці вказаних науковців вважаються фундаментальними.

В той же час впродовж останніх трьох років з'явилася низка публікацій, у яких досліджено особливості антикризового управління підприємствами ГМК, які обумовлені впливом специфічних факторів ризику, зокрема внаслідок швидкого поширення пандемії коронавірусу. Так, Лебедевою Л. В. виконане статистичне порівняння впливу наслідків пандемії на розвиток галузей промисловості та основних промислових груп товарів країн ЄС та України. Нею виокремлені основні галузі, які найбільше постраждали від наслідків пандемії, проведений аналіз впливу коронакризи на діяльність промислових підприємств України, в тому числі ГМК [5].

Безпосередньо особливості діяльності металургійних компаній впродовж 2019–2020 р. проаналізовано Гончарук О. В., Ігнашкіною Т. Б., Бронніковою В. Ю. [6]. Ними досліджено нові негативні чинники, зумовлені пандемією, закриттям кордонів, розривом та зміщенням логістичних ланцюгів, які додалися до вже існуючих системних проблем ГМК (посилення протекціонізму, уповільнення темпів розвитку, песимістичні очікування в галузях споживача металу тощо).

У праці Мироненко М. А. [7] визначено тенденції впливу глобальних викликів на розвиток вітчизняної металургії у «післяковідному» періоді. Автором встановлено, що пандемія COVID-19 у 2020-му році дещо пригальмувала розвиток металургійного сектору в Україні, водночас створивши відкладений попит на металопродукцію, який планувалося задовольнити у найближчі два-три роки.

Оцінку впливу пандемії COVID-19 на діяльність металургійної галузі як учасника світового ринку виконано Скоробогатовою Н. Є. та Ремінським М. М. [8]. Науковці встановили, що негативну тенденцію розвитку експортно-орієнтованих підприємств, та металургії зокрема, спричинив комплекс складних проблем, які призвели до хронічного загострення рецесії. Виявлено, що головними зовнішніми чинниками, що негативно позначилися на розвитку галузі були такі: негативна динаміка цін на металопр-

дукцію; скорочення зростання темпів світового попиту на продукцію; падіння споживання на ключових ринках; ревальвація гривні; брак коксу та коксівного вугілля; зростання ставок екологічного податку; негативний вплив пандемії COVID-19 на протікання торговельних процесів; періодичне посилення протекціоністських заходів на ключових торговельних напрямках, де вітчизняні металурги займають значну частку на ринку. Отже, у вищезазначених наукових працях досліджено особливості управління підприємствами ГМК з урахуванням впливу нетипових, нетрадиційних чинників ризику.

Сучасні виклики воєнного часу так само генерують вплив нетипових, руйнівних і ще більш непрогнозованих чинників ризику. Мова йде про ризику фізичної безпеки працівників, пошкодження, знищення потужностей компанії, ламання логістичних ланцюгів тощо. Отже, актуальним є дослідження особливостей антикризового управління підприємствами ГМК в умовах воєнної агресії.

Формулювання мети статті. Мета дослідження - виявити особливості антикризового управління підприємствами ГМК в умовах воєнної агресії на території України. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких задач:

1. Визначити зміст поняття «антикризове управління підприємством» за умови розгляду причин кризи, зумовлених впливом зовнішніх факторів, пов'язаних з повномасштабним розгортанням воєнних дій.

2. Систематизувати чинники ризику,

впливу яких піддаються підприємства ГМК.

3. Конкретизувати заходи щодо стабілізації діяльності підприємств ГМК.

4. Розробити сценарії прогнозування змін економічного стану підприємств ГМК на основі моделювання поведінки індикаторів, які уособлюють вплив найбільш важливих чинників ризику зовнішнього середовища в умовах воєнної агресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. За свою новітню історію українська економіка зустрічалась з поняттям «криза» неодноразово. Криза 90-х років, яка була спричинена в більшості своїй через розпад Радянського Союзу, світова економічна криза 2008 року, агресія Росії проти України в 2014 році, світова криза, викликана пандемією COVID-19, та сучасна криза, викликана повномасштабною агресією з боку РФ на території нашої країни.

Не дивлячись на те, яка є основна причина кризи, де та як вона з'являється, через рівень інтеграції підприємств у вітчизняну та світову економіку, вона впливає на діяльність підприємств, і підприємства ГМК не є виключенням. При появі кризових явищ виникає питання, як зберегти підприємство та мінімізувати вплив кризи на його господарську діяльність. Це питання розглядає антикризове управління. Через те, що криза є достатньо розповсюдженим елементом функціонування економіки загалом, багато науковців та вчених працювали над поняттям та визначенням антикризового управління. Узагальнення підходів до тлумачення цього поняття наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття
Велика українська енциклопедія [9]	Антикризове управління – комплекс заходів, які спрямовані на запобігання чи пом'якшення кризових ситуацій у виробничо-господарській діяльності підприємства, галузі, виживання підприємства в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.
Кузнецов Є. С. [10]	Антикризове управління – це об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих тенденцій розвитку, інструментів з виходу з неї та недопущення наступних кризових проявів.
Лігоненко Л. О. [11]	Антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану.

Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. [12]	Антикризове управління підприємством – це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.
Кривов'язюк І. В. [13]	Антикризове управління – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.
Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. [14]	Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину.

Проаналізувавши погляди науковців, можна зробити висновок, що більшість з них трактує поняття антикризового управління як комплекс управлінських дій, завдяки якому можна проаналізувати, передбачити і врешті-решт подолати кризу.

На відміну від вже звичних, певною мірою типових криз, які викликані економічними, технологічними, соціальними, психологічними, і навіть, природними зрушеннями (змінами), криза, викликана воєнними діями, має принципово інший характер, свої особливості, а отже потребує задіяння інструментів та впровадження комплексу нетипових заходів для мінімізації її наслідків.

Відмінності між кризою, викликаною воєнними діями, та типовим кризовим явищем показані на рис. 1.

Проаналізувавши відмінності між двома типами криз, очевидно, що через особливий характер виникнення кризи, а саме воєнні дії, які спричиняють ризики поранення або фізичного знищення працівників, пошкодження або повного знищення виробничих потужностей компанії, неможливості забезпечити їх ефективне використання через відсутність доступу до енергоресурсів, введення комендантського часу, ламання маршрутів доставки та ланцюгів поставок загалом, складно оцінити масштаби, передбачити можливі наслідки, на усуненні яких має сконцентрувати увагу антикризовий апарат управління.

З огляду на вищезазначене, антикризове управління промисловим підприємством в умовах воєнних дій можна визначити

як комплекс заходів реактивної дії, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ, що чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту та ризику банкрутства підприємства. Розроблювані в рамках системи антикризового управління заходи мають запобігти істотним скороченням обсягів операційної діяльності або її повній зупинці та, як наслідок, ліквідації (банкрутству) підприємства.

Як слідує з визначення, наданого вище, провідними проблемами для промислових підприємств під час воєнної агресії є логістичні, які в теперішній час пов'язані з: додатковим навантаженням на залізничну інфраструктуру; руйнуванням та блокуванням портів; необхідністю витратити час на проходження блокувань; встановленням комендантської години, яка збільшує час на доставку вантажів через те, що рух транспорту уночі зупинений.

Для підприємств ГМК морські маршрути залишаються недоступними через руйнування портової інфраструктури та блокаду Чорного моря, через що Європа втратила 70% поставок слябів та близько 50% чавуну [15] Залізничний транспорт на кордонах з країнами Європи, куди металурги та гірники перенаправили експортні потоки після російського вторгнення, не справляється з обсягами вантажів: його пропускна здатність в половину менша, ніж потрібна для стабільних обсягів експорту. Наразі ця здатність не перевищує 1,9 тис. вагонів на добу – у той час,

продукції. Крім того, альтернативні шляхи експорту й віддалено не можуть забезпечити довоєнні обсяги перевезень вантажів. Отже, на фоні падіння приблизно на третину цін на продукцію ГМК у світі, її подорожчання в Україні робить вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною.

В умовах воєнної агресії підприємства ГМК піддаються численним ризикам зовнішнього впливу. Для їх ідентифікації доцільно провести PEST-аналіз (табл. 2). На пелюстковий діаграмі (рис. 2) унаочнено силу впливу кожного фактору ризику.

Таблиця 2

PEST-аналіз для підприємств ГМК

Фактори	Ступінь впливу	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Political (P)					
Війна та політична нестабільність	3	0,071	-	5	0,36
Державна політика в сфері регулювання конкуренції	2	0,048	+	1	0,05
Зростання рівня політизації суспільства	1	0,024	+	3	0,07
Зміни валютного законодавства	2	0,048	-	2	0,10
Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту	2	0,048	-	1	0,05
Economic (E)					
Зменшення ВВП	3	0,071	-	5	0,36
Високий рівень інфляції	2	0,048	-	5	0,24
Нестабільний курс гривні та його коливання	2	0,048	-	4	0,19
Зростання витрат на енергетику	2	0,048	-	3	0,14
Зростання логістичних витрат	1	0,071	-	5	0,36
Недостатній обсяг інвестицій у ГМК	3	0,071	-	3	0,21
Social (S)					
Старіння населення та несприятлива демографічна ситуація	2	0,048	-	4	0,19
Зниження привабливості праці на підприємствах ГМК	2	0,048	-	2	0,10
ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам металургії і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств	2	0,048	-	1	0,05
Недостатня кількість кваліфікованих працівників	2	0,048	-	2	0,10
Збільшення розриву між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	2	0,048	-	2	0,10
Technological (T)					
Незначна інноваційна активність підприємств	2	0,048	+	3	0,14
Старіння технологій и техніки	3	0,071	-	2	0,14
Зростання витрат на дослідження і розвиток енергозберігаючих технологій	2	0,048	+	2	0,10
Разом	42	1		55	3,05
Примітка. Ступінь впливу фактору визначено за трибальною шкалою: 1 – невеликий ступінь впливу, тобто його вплив майже не змінює роботу підприємства (насамперед обсяги продаж та розмір прибутку); 2 – середній ступінь впливу на рівень продажів та прибутку; 3 – значний вплив на діяльність підприємства. Оцінка ймовірності зміни фактору оцінюється за п'ятибальною шкалою.					

Дані діаграми свідчать, що найбільші загрози для підприємств ГМК – це війна та політична нестабільність, зменшення ВВП, високий рівень інфляції, зростання логістичних витрат, недостатній обсяг інвестицій, не-

стабільний курс гривні, несприятлива демографічна ситуація. Інвестиційна привабливість підприємств знижується через військові дії та інфляцію. Соціальні фактори показують, що є дефіцит кваліфікованих кадрів,

особливо через відтік кадрів за кордон. Аналіз технологічних факторів доводить, що наявним є старіння технологій і техніки, не ефективно видобування та переробка руди.

Для розвитку енергозберігаючих технологій потрібно фінансування інноваційних проєктів з модернізацією обладнання, що гальмується через повномасштабні воєнні дії.



Рис. 2. Пелюсткова діаграма PEST-аналізу впливу чинників ризику на діяльність підприємств ГМК в Україні

За результатами оцінки впливу чинників ризику на діяльність підприємств ГМК виваженим представляється вибір оборонної стратегії (стратегії виживання) з поступовим переходом до стратегії стабілізації.

Для мінімізації впливу факторів ризику зовнішнього середовища на підприємствах ГМК в умовах воєнної агресії доцільно впровадити такі антикризові заходи:

1. Скорочення витрат по таких напрямках, як: використання дешевших компонентів виробів або металобрухту, впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт та обслуговування обладнання, витрат на рекламу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку; встановлення ділових зв'язків з місцевими виробниками [18]. Крім того, економічно доцільним є нормування всіх статей витрат і конт-

роль за виконанням встановлених нормативів, скорочення витрат на розвиток існуючих довгострокових проєктів: капітального будівництва та інших вкладень, окупність яких перевищує один рік.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Перша включає пошук нових можливостей щодо реалізації закупівель разом з іншими покупцями. Збільшення обсягів закупівлі дасть можливість отримати знижки. Під вертикальною інтеграцією розуміють більш тісну роботу з основними постачальниками сировини й матеріалів та проведення спостережень за ціною на сировину, вихід на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Активізація двосторонньої співпраці з європейськими партнерами, зокрема у частині тимчасового спрощення митних та дозвільних процедур, а також пошук нових каналів збуту.

4. Надання підрозділам великих підприємств більшої самостійності та свободи. Ситуація у зовнішньому середовищі змінюється досить стрімкими темпами, тому, це дасть можливість швидко реагувати на зовнішні зміни.

5. Надання працівникам відповідних гарантій безпеки. Так, сюди можна включити доступ до бомбосховищ, продовольчі запаси, скорочення робочого дня через комендантську годину.

6. Налагодження нових логістичних маршрутів та запровадження дієвої комунікації з міжнародними логістичними операторами.

Зі свого боку держава має бути готовою запровадити тимчасові підтримуючі ініціативи для виробників металургійної галузі, такі як [19]:

1. Відміна екологічного податку на СО (в країнах ЄС такий податок не використовується), а податки на СО₂ та інші викиди у повітря, воду і на утворення та зберігання відходів доцільно скасувати на період війни і на шість місяців після завершення бойових дій.

2. Відміна ренти для залізорудної сировини та в подальшому зменшення ренти шляхом вирахування від індексу (Platts 62% Fe) логістичних витрат на транспортування вантажів до Китаю. Таким методом користуються одні з найбільших експортерів Австралія та Бразилія і рекомендують міжнародні організації – МВФ, Світовий Банк та ОЕСР.

3. Здешевлення логістики через встановлення Укрзалізницею спеціальних тарифів на вантажоперевезення (до мінус 70% від рівня тарифу) для металургійних підприємств та гірничо-збагачувальних комбінатів.

4. Заміна податків із заробітної плати та зборів (ПДФО, ЄСВ) на лише один соціальний податок за ставкою 10%, який буде утримуватися із заробітної плати працівників.

5. Зниження ціни електроенергії для підприємств ГМК шляхом продажу електроенергії Енергоатому по спеціальній ціні (на рівні, аналогічному для Укрзалізниці) та зниження тарифу на передачу електроенергії.

В рамках державної програми підтримки виробників промислової продукції пропонується ініціювати будівництво нових під'їзних колій, складів та перевантажуваль-

них пунктів, що дозволить збільшити кількість перевезень через кордон майже в чотири рази [20].

Доцільно передбачити також розширення пропускної спроможності Дунайських портів принаймні вдвічі за рахунок швидшого процесу навантаження та розвантаження, будівництва нових терміналів, ремонту та модернізації наявного парку, будівництва та модернізації під'їзних залізничних колій [21].

На основі аналізу поточного стану підприємств ГМК доцільним є прогнозування подальшого розвитку підприємств галузі на основі використання сценарних моделей. Сценарний підхід, є одним з найуживаніших інструментів управлінського аналізу на стратегічному рівні, використовується під час планування розвитку галузей, підприємств, а також, дозволяє виявляти майбутні ризики та можливості. На початковому етапі необхідно визначити загальну мету побудови сценарної моделі (F) [22]; проаналізувати та виділити основні групи факторів ризику зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств галузі (a); визначити індикатори, які мають векторний характер, є доступними для спостереження і дозволяють оцінити напрями змін в кожній групі факторів ризику (O); визначити заходи, які необхідно реалізувати для мінімізації негативного впливу факторів ризику зовнішнього середовища (C); конкретизувати сценарії майбутнього стану підприємств галузі (S).

Побудова сценаріїв має суб'єктивний характер і відображає пріоритетні думки авторів, тому можливе існування інших сценаріїв розвитку стану підприємств ГМК. На думку авторів, ключовими індикаторами майбутніх змін є: зміцнення курсу гривні, стримування ціни на електроенергію, зниження логістичних витрат, визначення державного курсу підтримки ГМК, покращення позицій на міжнародних ринках. Прогнозування майбутніх змін можливе в межах песимістичного, реалістичного та помірньо-оптимістичного сценарію.

На рис. 3 представлено модель сценарного прогнозування стану підприємств металургійної галузі.

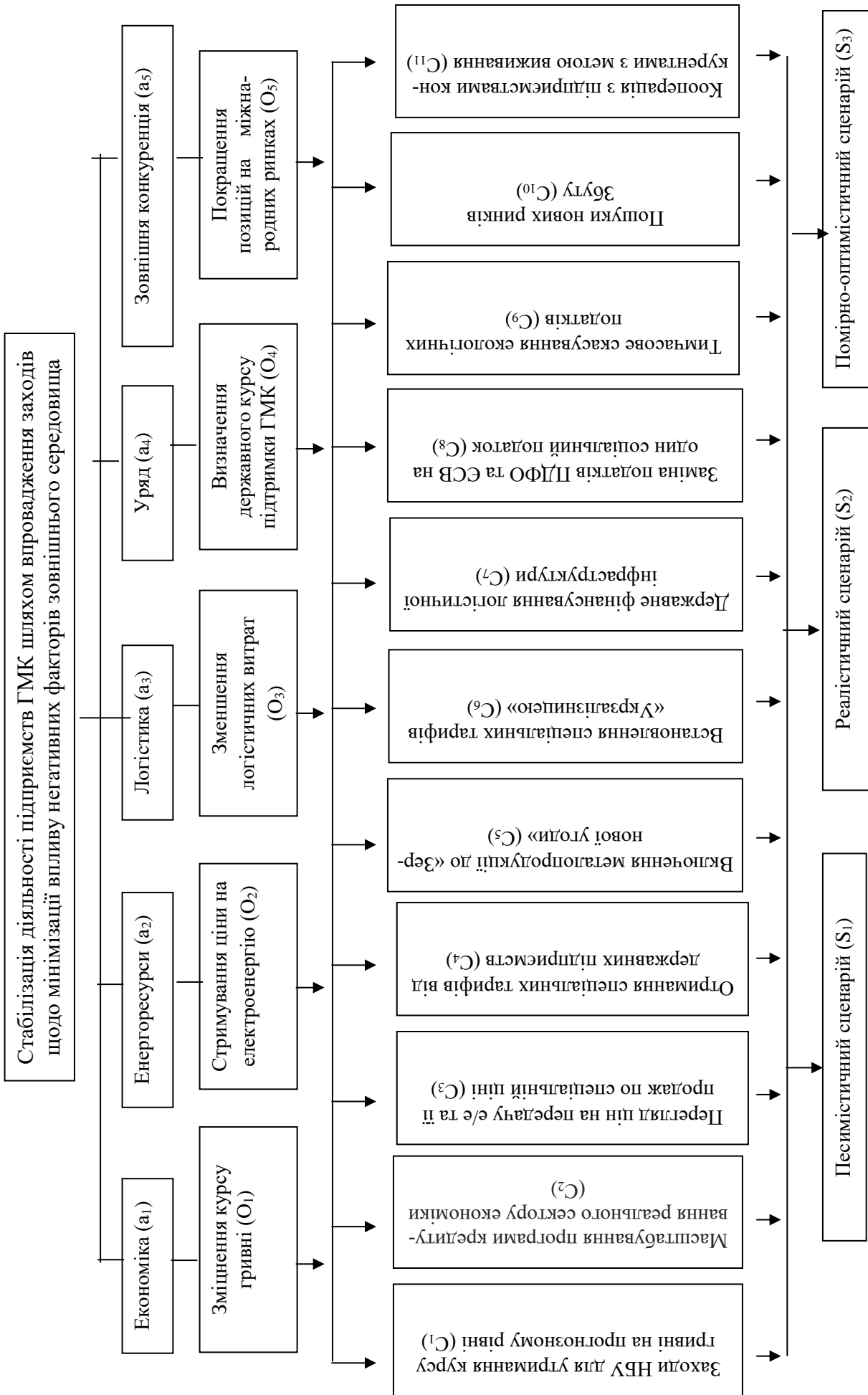


Рис. 3. Структурно-логічна модель сценарного прогнозування, розроблена для підприємств ГМК

Дані табл. 3 містять опис кожного сценарію, який буде реалізовано у випадку пев-

ної зміни (досягнення або недосягнення цільового (бажаного) рівня) кожного з індикаторів.

Таблиця 3

Опис сценаріїв для підприємств ГМК

Назва сценарію	Характеристика сценарію з урахуванням змін індикаторів	Наслідки для діяльності підприємств ГМК
Песимістичний	Динаміка курсу гривні – зниження	Має високу загрозу для існування більшості підприємств ГМК України. Економічна доцільність тимчасового «заморожування» операційної діяльності підприємств.
	Ціна на енергоресурси – зростання	
	Логістичні витрати – збільшення	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – відхилення пропозиція	
Реалістичний (найбільш ймовірнісний)	Конкурентні позиції на міжнародних ринках – погіршуються	Загроза для операційної діяльності підприємств ГМК. Продовження операційної діяльності у скорочених масштабах.
	Динаміка курсу гривні – не зазнає істотних змін	
	Ціна на енергоресурси – незначне зростання	
	Логістичні витрати – незначне збільшення	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – досягнуто частково	
Помірно-оптимістичний	Конкурентні позиції на міжнародних ринках – не демонструють подальшого зниження	Більшість підприємств знаходиться в фазі стабілізації. Відбувається поступове завантаження виробничих потужностей підприємств, спостерігається зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.
	Динаміка курсу гривні – незначне збільшення	
	Ціна на енергоресурси – не зазнає істотних змін	
	Логістичні витрати – не зазнають істотних змін	
	Визначення державного курсу підтримки ГМК – досягнуто частково	
	Конкурентні позиції на міжнародних ринках – незначне покращення	

Як видно з табл. 3, песимістичний сценарій передбачає погіршення стану більшості індикаторів, обраних ключовими у сценарній моделі. За таким сценарієм підприємства ГМК зіткнуться з проблемою неможливості реалізувати свою продукцію на експорт (а сьогодні це не менше 80% у виручці) через зростання собівартості виробництва. Як результат, перед керівниками постане питання про принаймні тимчасове «заморожування» операційної діяльності.

У випадку реалістичного сценарію, окремі індикатори незначно покращуються, але, загалом, це покращення не призведе до суттєвих змін й має нейтральний наслідок. Незважаючи навіть на позитивні зміни окремих індикаторів, як то прийняті рішення з боку держави про підтримку підприємств галузі, реалістичний сценарій в результаті передбачає, що більша частина підприємств продовжить свою операційну діяльність в скорочених масштабах. Це обумовлено пере-

важно тим що, точкових покращень може виявитися недостатньо за відносної стійкості більшій кількості інших індикаторів. В той же час значна частина представників галузі продемонструє здатність функціонувати у скорочених масштабах, зосередивши зусилля на тих видах продукції, які не є технологічно складними, потребують менших затрат всіх видів ресурсів або передбачають можливість використання їх більш дешевих аналогів тощо.

Результатом помірно-оптимістичного сценарію є незначна стабілізація в галузі. Цей результат може бути досягнутий тоді, коли більшість індикаторів матимуть позитивний напрямок змін, наприклад, національна валюта зміцнюється, вартість енергоресурсів та відповідно частка енерговитрат у собівартості виробленої продукції зменшується. Поліпшення цих умов дасть змогу підприємствам стабілізувати свою діяльність завдяки збалансуванню доходів і витрат, а

отже буде тригером для продовження діяльності під час кризи. Загалом, за цим сценарієм розвитку мова буде йти не про покращення умов функціонування галузі, а про проходження т. з. «плато» (а plateau), тобто про призупинення стрімкого зниження ключових економічних показників та погіршення зовнішніх умов, а отже стабілізацію стану підприємств галузі.

Висновки. У роботі встановлено, що антикризове управління в умовах воєнного стану - це комплекс заходів реактивної дії, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ, що чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту та ризику банкрутства підприємства. Авторами визначено відмінності між типовими кризовими явищами та кризою, викликаною воєнними діями.

Проведений PEST-аналіз дав можливість виявити найбільш значущі ризики зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств ГМК.

Запропонований комплекс антикризових заходів включає заходи економічного, організаційного характеру та передбачає державну підтримку у відновленні діяльності підприємств металургійної галузі.

Для прогнозування подальших змін у стані підприємств ГМК розроблені три сценарії: песимістичний, реалістичний та помірно-оптимістичний. Слід вказати, що оцінити ймовірність настання тих чи інших змін у стані підприємств у рамках окремого сценарію, тобто перейти від якісних оцінок до кількісних, доволі складно через те, що відсутні результати подібних раніше проведених досліджень в умовах повномасштабної війни, немає достатнього обсягу статистичної інформації для того, щоб визначити залежність зміни окремих економічних показників підприємств від зміни зовнішніх факторів, спричинених воєнними діями. На думку авторів, найбільше шансів бути реалізованим має сценарій, в якому закладені основи стабілізації економіки України, що дасть можливість уряду підтримати підприємства ГМК. Після перемоги України у повномасштабній

війні актуалізуватимуться питання впровадження ефективного післякризового управління, що дозволить підприємствам металургійної галузі відновити операційну діяльність та створити основу для пришвидшення відбудови економіки нашої країни.

Література

1. Внесок ГМК в економіку України 2019-2020. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK_Impact_2020-1.pdf.
2. Металургія та війна. Зберегти бізнес і не втратити професіоналів. Кейс групи Alumeta. URL: <https://forbes.ua/company/metallurgiya-ta-viyna-zberegti-biznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta-28112022-9727>.
3. World Steel in Figures 2022. URL: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/>.
4. Гончарук О.В., Рябко О.І., Оверковський Б.М. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 55. С. 86-97. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2021/55_2021/17.pdf.
5. 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.
6. 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.pdf.
7. 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_109-118.pdf.
8. Скоробогатова Н.С., Ремінський М.М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії covid-19. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 89-98. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231180/230134>.
9. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>.
10. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488/>.
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 161-170.
12. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний*

аналіз. 2016. № 2. С. 187-192. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4406/1/1075-5431-1-PB.pdf>.

13. Кривов'язюк І.В. Антикризисне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

14. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризисне 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>.

15. Стан української металургії під час війни. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/>.

16. Порятунком ГМК під час війни. Або як зберегти 175 млрд грн ВВП України. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html>.

17. На межі існування: як війна змінює український промисловий сектор. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-proti-rosiji-yak-viyna-zminyuye-ukrajinskiy-promisloviy-sektor-ostanni-novini-11928213.html>.

18. Мельник І.О. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту. 2014. С. 102-110. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf>.

19. «Укрметалургпром» просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/>.

20. 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-agrariyam-15-mlrd-v-mesyats-na-chem-teryayut-eksportery-i-kak-na-voyne-vezti-tovar-za-granitsu-29032022-5109>.

21. Вузке горлечко: дунайські порти не зможуть врятувати український експорт. URL: <https://gmk.center.ua/posts/vuzke-gorlechko-dunajski-porti-ne-zmozhut-vryatuvati-ukrajinskij-eksport/>.

22. 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.

References

1. Vnesok HMK v ekonomiku Ukrainy 2019-2020. Retrieved from https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK_Impact_2020-1.pdf.

2. Metalurhiia ta viyna. Zberehty biznes i ne vtrataty profesionaliv. Keis hrupy Alumeta. Retrieved from <https://forbes.ua/company/metalurgiya-ta-viyna-zberehti-biznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta-28112022-9727>.

3. World Steel in Figures 2022. Retrieved from <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/world-steel-in-figures-2022/>.

4. Honcharuk, O.V., Riabko, O.I., & Overkovskiy, B.M. (2021). Hirnycho-metalurhiiniy kompleks Ukrainy: suchasni tendentsii ta rezultaty. *Infrastruktura rynku*, (55), 86-97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-15>.

5. Lebedeva, L.V., & Romanenko, V.A. Vyklyky Covid-19 dlia promyslovosti Ukrainy ta krain YeS. (2021). *Efektivna ekonomika*, (6). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.83).

6. Honcharuk, O.V., Ihnashkina, T.B., & Bronnikova, V.Yu. (2020). Suchasnyi stan hirnycho-metalurhiinoho kompleksu Ukrainy: chynnyky, tendentsii y rezultaty. *Efektivna ekonomika*, (9). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.60](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.60).

7. Myronenko, M.A. (2022). Rozvytok metalurhii Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh vy-klykiv za pidsumkamy 2021 roku. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (1). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.10>.

8. Skorobohatova, N.Ye., & Reminskyi, M.M. (2021). Formuvannya zovnishnotorhovelnoi stratehii vitchyzniannykh eksportno-oriientovanykh pidpriemstv pid vplyvom pandemii covid-19. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (19), 89-98. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231180>.

9. Velyka Ukrainka entsyklopediia. Retrieved from <https://vue.gov.ua/>.

10. Kuznietsov, Ye.S. (2012). Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsyipy yoho zdiisnennia. *Efektivna ekonomika*, (10). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488/>.

11. Lihonenko, L.O. (2016). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menezhmentu. *Ekonomichnyi forum*, (1), 161-170.

12. Tymoshenko, O.V., Butska, O.Yu., & Safari. F.Kh. (2016). Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyi analiz*, (2), 187-192. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4406/1/1075-5431-1-PB.pdf>.

13. Kryvoviaziuk, I.V. (2020). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv: Vydavnychiy dim «Konдор».

14. Steshenko, O.D., & Masalyhina, V.V. (2020). Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (70-71), 75-82. Retrieved from <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5157/1/Steshenko.pdf>.

15. Stan ukrainskoi metalurhii pid chas viyny. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/>.

16. Poriatunok HMK pid chas viyny. Abo yak zberehty 175 mlrd hrn VVP Ukrainy. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html>.

17. Na mezhi isnuvannia: yak viyna zminiue ukrainskyi promyslovyi sektor. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-proti-rosiji-yak-viyna-zminyuye-ukrajinskiy-promisloviy-sektor-ostanni-novini-11928213.html>.

18. Melnyk, I.O. (2014). Teoretychni aspekty antykrizovoho menezhmentu, 102-110. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf>.

19. «Ukrmetalgprom» prosyt Prezidenta ta Uriad vzhity nevidkladnykh zakhodiv dlia poriatunku ukrainskoho HMK. Retrieved from

<https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalgprom-prosit-prezidenta/>.

20. Viyna vidrizala Ukrainu vid moria, a metalurhiv i ahrariiv mayzhe vid vsioho eksportu. Yak teper vyvozyty tovar za kordon. Retrieved from <https://forbes.ua/inside/blokada-portov-stoit-agrariyam-15-mlrd-v-mesyats-na-chem-teryayut-eksportery-i-kak-na-voyne-vezti-tovar-za-granitsu-29032022-5109>.

21. Vuzke horlechko: dunaiski porty ne zmozhut vryatuvaty ukraïnskyi eksport. Retrieved from <https://gmk.center/ua/posts/vuzke-gorlechko-dunajski-porti-ne-zmozhut-vryatuvati-ukraïnskiy-eksport/>.

22. Reshetniak, O.I. (2020). Stsenarne modeliuvannia rozvytku naukovooho potentsialu v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 73-79. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.73.

SPECIFICS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF UKRAINIAN MINING AND STEEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

*H. V. Baranets, Ph. D (Econ.), Associate Professor,
D. O. Hrebenko, Applicant, O. O. Klodchyk, Applicant,
Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: scientific abstraction – to determine the essence of the concept of «anti-crisis management in the conditions of military operations», generalization and comparison – while establishing the differences between typical crisis phenomena and the crisis caused by military operations; system approach – when developing a model for scenario forecasting of changes in the state of enterprises of the mining and metallurgical complex.

Results. The essence of anti-crisis management in the conditions of military operations is examined. It is established that this is a set of reactive measures aimed to minimize the effects of external factors caused by military aggression. The differences between typical crisis phenomena and the crisis caused by military actions are defined. The most significant risks of the external environment that affect the mining and steel enterprises in Ukraine are identified with PEST-analysis. A complex of anti-crisis measures was proposed. The key supporting role of the government in the restoration of the mining and steel enterprises is highlighted. On the basis of the model of scenario forecasting, the scenarios of change in the economic conditions of the mining and steel enterprises are specified.

Novelty. A scientific-methodical approach to building a model of scenario forecasting of changes in the economic state of industrial enterprises has been proposed.

Practical value. The proposed model makes it possible to build pessimistic, realistic, and moderately optimistic scenarios of changes in the economic conditions of the mining and steel enterprises, to describe each scenario taking into account the changes in the indicators introduced into the model, to specify the consequences for the examined group of enterprises.

Keywords: mining and steel complex; anti-crisis management; military aggression; logistic activities, risks; PEST-analysis; managerial analysis; operational activity; forecasting; scenario approach.

Надійшла до редакції 29.10.22 р.