

УДК 338.432:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.171-179>**Яворський К.А.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Yavorskyi Kirill

National University «Lviv Polytechnic»

Панченко А.В.

кандидат економічних наук

Національний університет «Львівська політехніка»

Panchenko Anna

PhD in Economic Sc.

National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0001-8658-1691>**Новосад І.Ю.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Novosad Ihor

National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0009-8002-4814>

ОЦІНЮВАННЯ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГРУПИ «МЕТІНВЕСТ»

У статті досліджено структурну трансформацію гірничо-металургійної групи «Метінвест» у період війни в Україні. Метою є визначення ключових напрямів адаптації бізнес-моделі компанії в умовах втрати виробничих потужностей і зміни геополітичного середовища. Проаналізовано відновлення та модернізацію активів, екологічну трансформацію, стратегію декарбонізації, диверсифікацію логістики та цифровізацію управління. Досліджено технічне оновлення, екологічну модернізацію «Метінвест». Проаналізовано способи інтеграції підприємств у світовий ринок з врахуванням втрати виробничих потужностей, асортименту і територіальної приналежності. Розглянуті волонтерські ініціативи інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест» щодо внутрішньо переміщених осіб, соціальну відповідальність бізнесу.

Ключові слова: Метінвест, структурна трансформація, відновлення виробництва, декарбонізація, цифровізація, соціальна відповідальність, війна, Україна.

EVALUATION OF THE STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE VERTICALLY INTEGRATED MINING AND METALLURGICAL GROUP «METINVEST»

The article explores the structural transformation of the vertically integrated mining and metallurgical group Metinvest during the war in Ukraine. The study aims to identify the key directions of adaptation and transformation of the company's business model under conditions of production losses, supply disruptions, and geopolitical shifts. The research focuses on the restoration and modernization of industrial assets, environmental transformation and decarbonization strategies, diversification of logistics chains, and the implementation of digital technologies in management and production. The methods of integrating enterprises into the global market are analyzed, taking into account lost production capacities, assortment and territorial affiliation. The key classical steps of enterprise transformation from vertical vertical integration to a larger number of business process management models that refused to adapt to market challenges, economic and geopolitical instability are explored. The technical update and environmental modernization of Metinvest were investigated.

The analysis shows that Metinvest is undergoing a multidimensional transformation that combines technological renewal, environmental modernization, and active integration into global markets. Despite the loss of major assets in Mariupol and other regions, the group has preserved operational stability through flexible production management, export diversification, and closer cooperation with European partners.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Яворський К.А., Панченко А.В., Новосад І.Ю., 2025

The volunteer initiatives of the integrated mining and metallurgical group «Metinvest» regarding internally displaced persons and the social responsibility of business are considered. Furthermore, Metinvest demonstrates a high level of corporate social responsibility: it provides humanitarian aid, supports internally displaced persons, and contributes to Ukraine's defense and post-war recovery. The company's transformation model can serve as an example for other industrial enterprises adapting to crisis conditions while maintaining competitiveness and sustainability.

Keywords: Metinvest Group, structural transformation, production recovery, decarbonization, digitalization, European integration, social responsibility, war, Ukraine.

JEL classification: L19, L69, L72, P52, Q40.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної військової агресії проти України особливої актуальності набуває дослідження стійкості та трансформацій вітчизняних промислових підприємств. Гірничо-металургійний комплекс є однією з базових галузей економіки України, яка забезпечує значну частку валютних надходжень, податкових відрахувань та робочих місць. Вертикально інтегрована гірничо-металургійна група «Метінвест» є провідним гравцем галузі, який упродовж останніх років зазнав суттєвих змін під впливом зовнішніх викликів, насамперед військових дій, що торкнулися інфраструктури, логістики, кадрового потенціалу та ринкових умов.

Доцільність обраної теми зумовлена необхідністю глибокого аналізу структурної трансформації великих інтегрованих виробничих систем в умовах кризи. Це дає змогу не лише оцінити реальні втрати, але й сформувати підходи до підвищення адаптивності, стійкості та ефективності управління. У фокусі дослідження перебуває економічна оцінка трансформацій, які відбулися у складі активів, виробничих процесах і логістичних моделях групи «Метінвест», а також аналіз впливу цих змін на фінансові результати діяльності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій та професійній літературі зростає увага до трансформації гірничо-металургійних підприємств в умовах військових дій, змін геополітичного середовища та екологічного тиску. Такі науковці як Грищенко С., Проїдак Ю., Пономаренко Р., Кравенко А., Каленко О., Кудрявцев С., Стрельченко І., Стрельченко А., Рижигов Ю. висвітлюють цю проблематику у своїх наукових дослідженнях. У статті «Ukrainian steel and ferroalloys in 2022-2024: how Russian aggression has impacted on the work of the country's metallurgical industry» аналізує вплив повномасштабної агресії РФ на українську металургію, включно з втратою виробничих потужностей і зміною структури вітчизняного ринку праці та ресурсів [1].

Також дослідження «Metallurgical industry of Ukraine in the context of sustainable competitiveness and post-war reconstruction» висвітлює виклики та можливості сталого розвитку металургійної галузі України після руйнувань, зазначаючи потребу інтеграції в європейський простір та оновлення технологій [2].

Для безпосереднього випадку Метінвест варто відзначити і публікацію у S&P Global: «Ukraine steelmaker Metinvest positions for steel market recovery amid conflict: CEO», яка описує інвестиції компанії, відновлення доменних печей, енергетичну автономію та диверсифікацію [3].

Крім того, проект «Metinvest and K1-MET

international research consortium for processing production residues» має дослідницький характер і стосується технологій переробки відходів металургії та декарбонізації — важливого напрямку у контексті екологічної трансформації [4].

Отже, останні дослідження охоплюють такі ключові напрями:

- вплив військових дій на металургійну галузь;
- моделі відновлення і модернізації промислових активів;
- екологічні та декарбонізаційні стратегії;
- цифровізація і логістична адаптація;
- інтеграція в європейський та глобальний ринки.

Незважаючи на окреслені напрями розвитку групи «Метінвест» після 2022 року, невирішеною залишається проблема комплексного аналізу технічної модернізації, екологічної трансформації, інституційної євроінтеграції та цифрової адаптації. Додаткового наукового обґрунтування потребує також питання моделі відбудови бізнесу в післявоєнній економіці України.

Метою статті є комплексне оцінювання структурної трансформації вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест» в умовах воєнних викликів, з подальшим обґрунтуванням можливих напрямів її стратегічного розвитку. Об'єктом дослідження є група «Метінвест» як цілісна промислова структура. Предметом дослідження є процеси її внутрішньої перебудови, що відбувалися під тиском зовнішніх обставин.

У процесі дослідження застосовано сукупність методів, зокрема аналіз динаміки та структури, порівняльний аналіз, елементи системного підходу, графічне моделювання. На основі вивчення статистичних даних, аналітичних звітів компанії та відкритих джерел були зроблені авторські узагальнення, що дозволили побудувати інфографіку трансформацій активів, оцінити втрати виробничих потужностей, зміну логістики та перерозподіл навантаження на діючі підприємства, зокрема Запоріжсталь, Каметсталь та зарубіжні активи. У роботі також проаналізовано зміну обсягів виробництва чавуну, сталі та іншої продукції за 2020–2024 роки, а також відповідні фінансові показники.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах динамічних змін глобального ринку сталі та сировинних ресурсів гірничо-металургійні компанії вимушені адаптувати свої структури з метою підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Одним із яскравих прикладів такої трансформації в Україні є діяльність вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест».

Структурна трансформація в межах групи «Метінвест» охоплює кілька ключових аспектів:

- інституційні зміни управління (перехід до централізованих або децентралізованих моделей керування);
- реструктуризацію виробничих потужностей (зміна функціонального навантаження або перепрофілювання активів);
- оптимізацію логістичних ланцюгів;
- інтеграцію інновацій та цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси.

Аналіз практики трансформацій «Метінвесту» демонструє поступове зміщення акцентів з класичної вертикальної інтеграції на більш гнучкі моделі управління бізнес-процесами, які дозволяють адаптуватися до викликів ринку, економічної та геополітичної нестабільності.

Зокрема, упродовж останнього десятиліття «Метінвест» здійснив низку ключових кроків:

- консолідацію ключових активів у гірничодобувному та металургійному сегментах;
- впровадження корпоративної моделі управління із акцентом на прозорість та контроль ефективності бізнес-одиниць;
- адаптацію організаційної структури у відповідь на кризові явища, зокрема, викликані

повномасштабною війною в Україні.

Особливу увагу заслуговує перерозподіл функціональних центрів прийняття рішень, що дозволив зменшити дублювання функцій та підвищити керованість. Разом з тим, стратегія «Метінвесту» передбачає розвиток диверсифікаційної політики, що також є елементом структурної трансформації, спрямованої на зниження залежності від конкретних ринків чи сировинних джерел.

Таким чином, дослідження трансформацій «Метінвесту» дозволяє зробити висновок про поступовий перехід до адаптивної моделі організаційної структури, що поєднує риси класичної вертикальної інтеграції із сучасними підходами до гнучкого управління на основі цифрових рішень.

Одним із ключових напрямів аналізу структурної трансформації вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи є зміна складу, вартості та функціонального статусу її металургійних активів у динаміці. З огляду на геополітичну ситуацію, трансформація супроводжувалась не лише організаційно-економічними змінами, і втратами виробничих потужностей.

У табл. 1 наведено основні металургійні активи групи «Метінвест» із зазначенням орієнтовної ринкової вартості в доларах США на ключові часові зрізи, частки у загальній вартості активів групи у 2025 році, а також поточного статусу кожного підприємства.

Таблиця 1

Динаміка зміни вартості металургійних активів групи «Метінвест»

Підприємство	Локація	2010р. \$ млн	2015р. \$ млн	2020р. \$ млн	2025р. \$ млн	Частка у загальній вартості активів 2025 р.	Статус (2025)
Каметсталь	Кам'янське	–	–	400	500	5.0%	Діє
Запоріжсталь	Запоріжжя	800	700	650	700	7.0%	Діє
ММК ім. Ілліча	Маріуполь	1,5	1,3	1,2	0	0.0%	Втрачено
Азовсталь	Маріуполь	1,4	1,2	1,1	0	0.0%	Втрачено
ЄМЗ	Єнакієве	600	550	600	0	0.0%	Втрачено
ММЗ	Макіївка	300	250	200	0	0.0%	Втрачено
Metinvest Tramestal	Італія	150	180	200	220	2.2%	Діє
Ferriera Valsider	Італія	100	120	150	170	1.7%	Діє
Promet Steel	Болгарія	80	100	120	140	1.4%	Діє

Джерело: згруповано та систематизовано автором за [5-10]

Як видно з таблиці, найбільших втрат група зазнала у 2022 р. внаслідок повного знищення активів у м. Маріуполь (Азовсталь, ММК ім. Ілліча), а також через втрату контролю над Єнакіївським і Макіївським заводами. З іншого боку, спостерігається стратегічний перехід до європейських металообробних активів, що забезпечують збереження частини виробничого потенціалу та диверсифікацію ризиків.

Суттєвим стало також придбання Каметстали у 2021 р., що дозволило частково компенсувати втрату

виробничих потужностей на сході країни. У 2025 р. Каметсталь і Запоріжсталь стали основними діючими активами в Україні, формуючи сукупно понад 12% загальної вартості активів групи.

Металургійний сегмент групи «Метінвест» зазнав глибокої трансформації як за географією, так і за структурою. Це вимагає переосмислення інвестиційної стратегії, диверсифікації постачань сировини та зміни логістичних маршрутів. У наступних підрозділах буде розглянуто економічний вплив викликів війни на

структурні трансформації та визначено напрями розвитку вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест».

➤ *Оцінка впливу викликів війни на собівартість продукції та виробничі показники гірничо-металургійної групи «Метінвест».*

З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 р. група «Метінвест» зазнала безпрецедентних втрат, що істотно змінили не лише географію її активів, але й структуру бізнес-моделі. Прямі пошкодження та втрата контролю над ключовими металургійними підприємствами на Сході України, зокрема ММК ім. Ілліча та Азовсталі в Маріуполі, призвели до масштабних трансформацій.

Зменшення обсягів виробництва і доходів: знищення металургійних підприємств у Маріуполі (сукупна довоєнна частка — понад 40% сталевого виробництва) призвело до падіння обсягів експорту сталі на понад 60% у 2022 р. [6]. За даними фінансового звіту Metinvest B.V. за 2023 р., група отримала зменшення консолідованого доходу на 69% у 2022 порівняно з 2021 р. та понад \$3 млрд прямих втрат активів, не враховуючи упущену вигоду [5].

Був запущений перерозподіл навантаження на діючі активи. Запоріжсталь і Каметсталь стали центрами внутрішнього виробництва, водночас європейські активи (Trametal, Valsider, Promet Steel) почали виконувати функцію тимчасової компенсації дефіциту готової продукції на зовнішніх ринках. В свою чергу це спричинило зміну логістичних маршрутів та

збільшення витрат на транспортування. Внаслідок блокування морських портів та окупації частини логістичних ланцюгів, група була змушена:

- імпортувати сировину через Румунію, Польщу, Словаччину з Італії та Болгарії [11];
- використовувати альтернативні маршрути через Дунайські порти (Рені, Ізмаїл);
- розгорнути нові партнерства з європейськими переробниками.

Це призвело до зростання логістичних витрат на 40–60% у порівнянні з довоєнними показниками [11].

Внаслідок воєнних подій собівартість продукції групи зазнала суттєвих змін. Згідно з фінансовими звітами Metinvest B.V. [5], протягом 2022–2023 років:

- Витрати на логістику зросли на 40–60% через зміну маршрутів і блокування традиційних шляхів постачання через Чорне море [11].
- Вартість енергоносіїв (особливо природного газу) зросла через загальноєвропейську енергетичну кризу, що також позначилось на виробничих витратах.
- Частка імпортової сировини у виробництві (замість внутрішньої) підвищила загальні витрати на сировину.
- Собівартість виробництва сталі у 2022 році збільшилася більш ніж на 30% у порівнянні з 2021 роком.

Для більш візуалізованого прикладу розглянемо рис. 1.

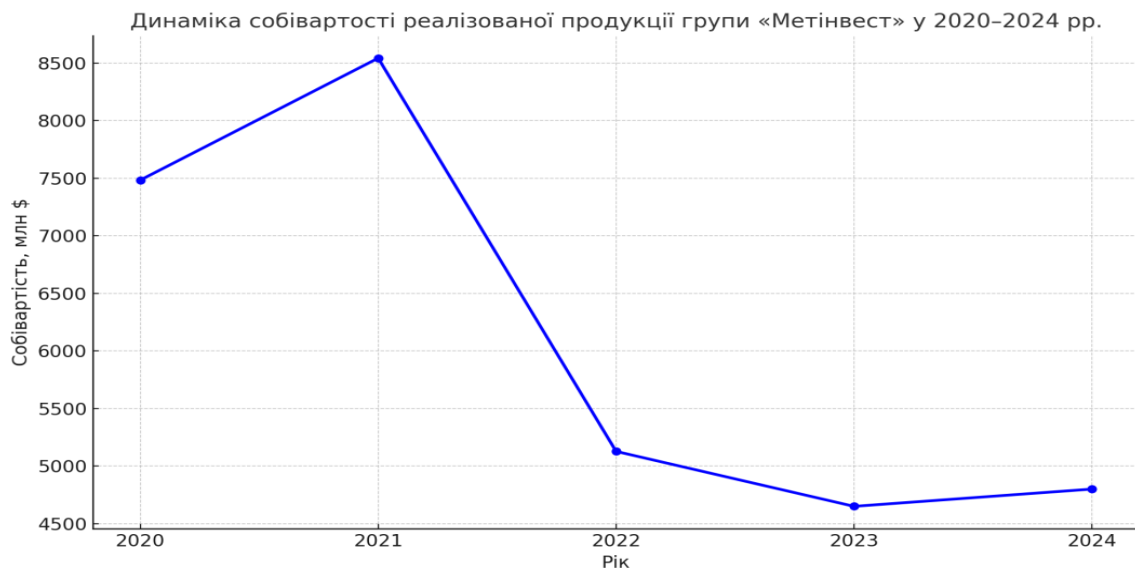


Рис. 1. «Динаміка собівартості реалізованої продукції групи «Метінвест»

*Дані за 2024 рік — оцінка на основі консолідованих результатів за 9 місяців 2024 року та прогнозів Metinvest B.V. [16, 26].

Джерело: згруповано та систематизовано автором за [5, 12–16, 26]

Графік ілюструє ключові зміни, що відбувалися внаслідок як внутрішніх факторів (втрата активів, адаптація виробничої структури), так і зовнішніх обставин війни.

У 2020–2021 рр. спостерігалось зростання собівартості на 14,1%, що відображало загальні ринкові тренди підвищення цін на сировину, енергоносії та

транспорт. Проте 2022 р. став переломним: через масовані руйнування виробничої бази в Україні собівартість продукції різко знизилася на 40%, що свідчить про суттєве скорочення обсягів виробництва та зміну структури випуску на користь менш енергоємної та менш затратної продукції [16].

У 2023 році падіння собівартості продовжилося (-

9,3%), проте вже в 2024 р. зафіксовано її незначне зростання на 3,2%, що пов'язано з поступовим відновленням виробничих процесів на Каметсталі, Запоріжсталі та активацією європейських переробних потужностей. Крім того, на зростання витрат вплинули дорожча логістика та імпорт сировини [11; 12].

Ця динаміка відображає гнучкість групи у перегрупуванні ресурсів та адаптації до надзвичайних обставин, проте також підкреслює високу вразливість виробничої собівартості в умовах воєнних дій.

Для більш детальної оцінки впливу викликів війни на структурні трансформації гірничо-металургійної групи «Метінвест» згрупуємо дані про найбільші за

обсягом виробництва продукти компанії (табл. 2). Чавун і сталь є основними продуктами металургійної галузі та становлять основу виробничого ланцюга компанії. Аналіз їх виробництва дозволяє оцінити:

- Виробничу потужність підприємств та їх адаптацію до змінних умов.
- Економічний вплив втрати активів, зокрема маріупольських комбінатів.
- Ефективність перерозподілу виробництва між діючими активами.
- Здатність до відновлення та стійкість компанії в умовах війни.

Таблиця 2

Динаміка виробництва сталі та чавуну та орієнтовна оцінка частки виробництва цієї продукції потужностями в Україні

Рік дослідження	Чавун, млн т	Сталь, млн т	Частка у виробництві чавуну в Україні, %	Частка у виробництві сталі в Україні, %
2020	8,5	8,3	~65%	~63%
2021	9	9,5	~66%	~65%
2022	2,8	2,9	~63%	~63%
2023	1,765	2,025	~72%	~73%
2024*	1,82	2,099	~75%	~75%

*Дані за 2024 рік — оцінка на основі звітів за перші 10 місяців та аналітичних прогнозів [16]

Джерело: згруповано та систематизовано автором за [14-16]

Аналіз динаміки виробництва сталі та чавуну групою «Метінвест» демонструє радикальні зміни у виробничій моделі підприємства внаслідок воєнних подій. До 2022 р. обсяги підприємства є постійними, а частка групи на ринку становила близько 65%. Проте втрата комбінатів у Маріуполі зумовила понад триразове падіння виробництва сталі та чавуну у 2022 р. Водночас, у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення потужностей, зокрема завдяки перерозподілу навантаження на Каметсталь та Запоріжсталь. Частка групи на внутрішньому ринку зросла, оскільки інші виробники також зазнали втрат.

Цей процес засвідчує здатність групи до швидкої адаптації, реструктуризації виробництва та

збереження ключових ринків збуту. Зростаюча частка в національному виробництві є не лише показником стійкості, але й результатом ефективної мобілізації наявних ресурсів у критичних умовах.

➤ *Оцінка впливу викликів війни на власний капітал гірничо-металургійної групи «Метінвест»*

Власний капітал є одним із ключових фінансових показників, що відображає стійкість компанії, її фінансову незалежність та здатність акумулювати ресурси для подальшого розвитку. Аналіз динаміки власного капіталу групи «Метінвест» демонструє серйозний вплив викликів війни на фінансову базу компанії (рис. 2).



Рис. 2. «Динаміка змін розміру власного капіталу продукції групи «Метінвест» за 2020–2024 рр.

*Дані за 2024 рік — оцінка на основі консолідованих результатів за 9 місяців 2024 року та прогнозів Metinvest B.V. [16].

Джерело: згруповано та систематизовано автором за [5, 12, 16]

У 2020–2021 рр. власний капітал групи демонстрував стійке зростання, що зумовлювалося сприятливою кон'юктурою на світових ринках сталі, високими цінами на залізорудну сировину та реалізацією стратегічних інвестиційних програм.

Проте у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення РФ власний капітал різко скоротився майже вдвічі (–48,4%). Це було обумовлено прямими втратами активів у Маріуполі, знеціненням окремих об'єктів нерухомості, зниженням вартості виробничих потужностей, а також втратою значної частини операційного прибутку [5].

У 2023 р. процес зниження продовжився, хоча темпи втрат уповільнилися (–9,2%). Водночас, у 2024 р. зафіксовано певне відновлення власного капіталу (+5,4%) завдяки частковій компенсації втрат через міжнародні програми підтримки, залученню нових джерел фінансування та переорієнтації частини активів на європейський ринок [11, 12, 16, 26].

Така динаміка свідчить про вміння групи адаптуватися до екстремальних викликів і проводити ефективну реструктуризацію капіталу в надскладних умовах.

➤ *Оцінка впливу викликів війни на трудові ресурси та соціальна відповідальність гірничо-металургійної групи «Метінвест»*

Одним із найбільш критичних наслідків повномасштабної війни для вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест» стала втрата та переміщення трудових ресурсів, зокрема кваліфікованих робітників металургійних підприємств, інженерно-технічного персоналу та управлінського складу.

Станом на кінець 2022 року, за офіційними повідомленнями групи, понад 30 тисяч працівників було втрачено або переміщено внаслідок окупації Маріуполя та руйнування ММК ім. Ілліча та Азовсталі [17]. За оцінками внутрішнього аудиту групи, щонайменше 35% кваліфікованих працівників, що до війни працювали на металургійних підприємствах Маріуполя, не змогли бути інтегровані в інші виробничі цикли у 2022–2023 рр. [18]. Понад 8 тисяч співробітників були мобілізовані до лав ЗСУ або приєдналися до добровільних формувань, що стало суттєвим кадровим викликом для компанії [19, 21].

Компанія «Метінвест» розробила низку програм для підтримки мобілізованих, переміщених та звільнених працівників, серед яких:

1. Програма «Сила людей», в рамках якої працівники, які проходять військову службу, зберігають робоче місце та отримують регулярну фінансову підтримку (в середньому до 20 тис. грн на місяць) [19]; члени сімей мобілізованих отримують соціальну допомогу, доступ до психологічної підтримки, житлових програм тощо; щомісячна кількість працівників, які проходять військову службу, у 2023 році коливалась в межах 7 500–8 200 осіб [19, 23].

2. Програма релокації та перекваліфікації: за 2022–2023 рр. компанія перемістила понад 4 000 співробітників до підприємств у Кривому Розі, Запоріжжі та Кам'янському [18, 22]; організовано понад 15 центрів перекваліфікації, де працівники могли пройти

навчання новим професіям (зварювальник, електрик, оператор ЧПУ тощо).

3. Інтеграція переселених працівників у європейські підприємства: Tramtal (Італія), Valsider (Італія) та Promet Steel (Болгарія) залучили понад 250 українських фахівців у 2023 році, переважно інженерно-технічного персоналу; компанія забезпечує адаптаційну підтримку, мовні курси та житло для родин працівників.

Оцінюючи довгострокові виклики, демографічна втрата кваліфікованої робочої сили в регіонах, що найбільше постраждали від бойових дій, є загрозою для відновлення виробництва після війни. Компанія оцінює, що для повного відновлення довоєнного кадрового потенціалу буде потрібно щонайменше 5–7 років, із залученням програм з дуальної освіти, реінтеграції ветеранів ЗСУ та розширення співпраці з технічними ВНЗ України [20, 25]. Станом на 2024 р., близько 11% загальної чисельності персоналу групи все ще не задіяні у виробничих процесах через фактори війни, мобілізації або евакуації [19, 24].

Цей аспект структурної трансформації групи «Метінвест» має ключове значення, оскільки кадровий потенціал безпосередньо впливає на темпи відновлення виробництва, впровадження інновацій, цифровізації та безпеку праці в умовах воєнного ризику.

На тлі безпрецедентних викликів, спричинених війною, група «Метінвест» продемонструвала високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, акцентуючи увагу на підтримці працівників, допомозі громаді та зміцненні обороноздатності України. Підприємства групи стали осередками соціальної підтримки у регіонах своєї присутності, розгорнувши системні програми гуманітарної допомоги, медичного забезпечення та відбудови критичної інфраструктури.

Одним із ключових напрямів стала масштабна допомога співробітникам, які були змушені залишити окуповані території або постраждали від воєнних дій. Працівникам і членам їхніх родин надавали фінансову підтримку, організовували евакуацію, забезпечували житлом, допомагали з працевлаштуванням у безпечніших регіонах. Особлива увага приділялася збереженню трудових колективів та соціальних гарантій, навіть для тих працівників, які тимчасово втратили можливість виконувати свої обов'язки через військові дії або мобілізацію.

Станом на початок 2024 р. понад 8 000 працівників групи «Метінвест» захищають Україну в лавах Збройних сил та інших силових формувань [19]. Для них компанія не лише зберігає робочі місця, а й надає додаткові виплати, страхування, допомогу сім'ям та програми реабілітації після поранень. Відзначаючи важливість кожного захисника, група підтримує своїх мобілізованих співробітників через проєкт «Метінвест для армії», який включає закупівлю засобів індивідуального захисту, дронів, медичного обладнання, техніки та автомобілів.

В межах глобальної гуманітарної ініціативи «Рятуюмо життя», що реалізується у співпраці з міжнародними партнерами та фондами, група передала сотні тисяч тонн гуманітарної допомоги постраждалим від

війни. Особливий акцент робився на забезпеченні медикаментами, їжею, засобами гігієни та теплими речами для мешканців прифронтових територій. У 2023–2024 рр. підприємства групи також брали активну участь у відновленні шкіл, лікарень, систем водопостачання у звільнених громадах.

Розуміючи необхідність стратегічного оновлення кадрового потенціалу, «Метінвест» інвестує в освітні ініціативи, зокрема програми дуальної освіти, стажування студентів та підвищення кваліфікації працівників [20]. Компанія робить ставку на підготовку нових поколінь металургів та гірників, адаптованих до умов цифрової економіки й трансформації промисловості після війни.

Таким чином, соціальна відповідальність для групи «Метінвест» стала не лише питанням репутації чи обов'язку перед громадою, а й одним із ключових чинників збереження стійкості компанії, підготовки до відбудови країни та зміцнення довіри з боку працівників, клієнтів та партнерів.

Висновки. Після масштабних руйнувань виробничих потужностей у 2022 р. вертикально інтегрована група «Метінвест» зіткнулася з необхідністю глибокої трансформації як своєї операційної структури, так і стратегічних пріоритетів. Війна значно змінила конфігурацію активів компанії, її виробничий ланцюг, логістику та географію ринків, що вимагало переосмислення напрямів подальшого розвитку.

Насамперед компанія зосередила зусилля на збереженні та відновленні критично важливої інфраструктури. Після того, як у 2022 році група «Метінвест» зіткнулася зі значними втратами виробничих активів, особливо на маріупольських комбінатах «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча, які раніше забезпечували понад 40% її сталевих виробництв, компанія оперативно розпочала розробку комплексного плану відновлення та подальшого розвитку. Першочерговим завданням стало збереження та відновлення критично важливої інфраструктури, а також оцінка можливостей індустріального демонтажу зруйнованих об'єктів після майбутньої деокупації з метою часткової відбудови або зведення нових, сучасних виробничих потужностей. У фокусі уваги також — модернізація і розширення наявних активів, зокрема Каметсталі та Запоріжсталі, а також використання виробничих потужностей за кордоном. Проекти з реконструкції здійснюються у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), IFC, урядовими фондами Німеччини.

Попри масштабні втрати активів у 2022 році, група «Метінвест» швидко почала розробляти програми відновлення виробничих потужностей. У період з 2023 по 2024 рр. «Метінвест» сфокусувався в кількох стратегічних напрямках. Один з них — це глибока модернізація «Каметсталі» з метою підвищення її енергоефективності та збільшення виробничих потужностей. Інший важливий напрямок — технічне переоснащення комбінату

«Запоріжсталь», спрямоване на скорочення споживання енергії та зменшення викидів вуглекислого газу. Крім того, компанія розглядає можливість створення нових сталеплавильних потужностей у західних регіонах України для диверсифікації географічного розташування своїх активів та мінімізації ризиків, пов'язаних з військовими діями. Важливим є розвиток диверсифікованої логістичної інфраструктури, включаючи розбудову потужностей у нових портах. В умовах посилення кліматичних вимог та нової екологічної політики Європейського союзу важливою складовою довгострокового розвитку стала орієнтація на сталу трансформацію. У 2024 р. Metinvest презентував дорожню карту декарбонізації до 2045 р., що передбачає скорочення викидів вуглецю на 90% за рахунок переходу до електродугової металургії (EAF), використання «зеленої» електроенергії, енергоощадних технологій, вторинної переробки сировини. Окрім того, компанія почала запроваджувати систему оцінки вуглецевого сліду продукції відповідно до вимог Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), що дозволить адаптувати українську продукцію до нових стандартів на ринку Європейського союзу.

З огляду на втрату контролю над традиційними ринками збуту у Східній Європі та Азії, «Метінвест» посилив орієнтацію на європейський ринок. Іноземні активи групи — Tramestal (Італія), Valsider (Італія), Promet Steel (Болгарія) — стали важливими операційними хабами для реалізації української та локалізованої продукції. Компанія поступово інтегрується у європейські ланцюги постачання, створюючи нову логістичну архітектуру: замість морських портів Одеси та Маріуполя активно використовуються залізничні маршрути через Польщу, Словаччину, Румунію та дунайські порти. У 2023–2024 рр. були відкриті логістичні хаби у Словаччині та Румунії, які дозволили забезпечити перевалку понад 250 тис. тонн продукції щомісячно.

Одним з ключових векторів розвитку групи також стала цифровізація виробничих і управлінських процесів. З 2023 р. компанія інвестувала понад 50 мільйонів доларів у впровадження цифрових рішень, включаючи автоматизовані системи моніторингу, ERP-платформи, прогнозну аналітику та віддалений контроль виробництва. Окрема увага приділяється безпеці праці, що стало особливо актуальним в умовах воєнного стану. Впроваджено сучасні цифрові модулі контролю доступу, онлайн-навчання персоналу, системи інформування про повітряні загрози та засоби колективного захисту на об'єктах.

У підсумку, стратегія розвитку групи «Метінвест» після 2022 р. має багатовекторний характер і поєднує технічну модернізацію, екологічну трансформацію, інституційну євроінтеграцію та цифрову адаптацію. Це дозволяє не лише зберегти бізнес у надзвичайно складних умовах, а й формувати фундамент для його сталого майбутнього в післявоєнній економіці України.

Список використаних джерел:

1. Gryshchenko, S. H., Proidak, Yu. S., Ponomarenko, R. V., Kravchenko, A. P., Kalenkov, O. F., & Kudriavtsev, S. L. (2025). Ukrainian steel and ferroalloys in 2022–2024: how Russian aggression has impacted on the work of the country's metallurgical industry. Theory and Practice of Metallurgy. DOI: <https://doi.org/10.15802/tpm.1.2025.04>
2. Стрельченко І., Стрельченко А. (2024). Металургійна промисловість України в контексті сталої конкурентноспроможності та післявоєнної відбудови. Економічний аналіз, Вип. 34. №. 4. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6214/6565657490>
3. Villa, A. (2025). Ukraine steelmaker Metinvest positions for steel market recovery amid conflict: CEO. S&P Global. URL: <https://surl.li/fowxwv>
4. Metinvest and K1-MET to Join International Research Consortium for Processing Production Residues. (2025). Metinvest Holding. URL: <https://surl.li/hawycu>
5. Metinvest Holding. Річний звіт. 2023. URL: <https://surl.li/hbkyno>
6. Риженков Ю. (2023). «Ми завершили перебудову компанії під нові умови» — велике інтерв'ю CEO групи Метінвест для Forbes Ukraine. Metinvest Media. URL: <https://surl.li/agppyp>
7. Агапова В. (2023). Українська металургія після 24 лютого: хто підставить плече Атлантові. VoxUkraine. URL: <https://surl.li/wiezha>
8. Стратегічний фронт. (2022). Metinvest Holding. URL: <https://surli.cc/oqjqlw>
9. Запорізькі підприємства «Метінвесту» у війну відмовилися від податкових пільг на понад 350 млн грн. (2023). Interfax-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/913983.html>
10. Металургія під обстрілом. (2023). VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/metalurgiya-pid-obstrilom-vplyv-vijny-na-promyslovist/>
11. Метінвест: трансформація логістики. (2023). Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/yak-metinvest-pratsyue-v-umovakh-viyni-27022023-12017>
12. Metinvest B.V. Annual Report 2020. (2021). URL: <https://metinvestholding.com/en/investors/report>
13. Metinvest B.V. Annual Report 2021. (2022). URL: <https://metinvestholding.com/en/investors/reports>
14. Виробництво сталі та чавуну в Україні різко скоротилося у 2022 році. (2022). GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/>
15. Metinvest у 2023 році скоротив виробництво сталі майже на третину. (2024). GMK Center. URL: <https://surl.li/doatlD>
16. Metinvest за підсумками 2024 року виробив понад 2,1 млн т сталі. (2024). GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/metinvest-za-pidsumkami-2024-roku-virobiv-2-1-mln-t-stali/>
17. Група Метінвест продовжує підтримувати працівників, евакуйованих із Маріуполя. (2023). Metinvest Media. URL: <https://surl.li/kbaiqo>
18. Соціальна звітність: підтримка працівників, навчання та релокація. (2023). Metinvest Holding. URL: <https://surl.li/zhvqac>
19. Понад 8 000 працівників групи Метінвест захищають Україну. (2024). Metinvest Media. URL: <https://surl.li/yhcryz>
20. Програми дуальної освіти та відновлення кадрового потенціалу групи. (2024). Metinvest Education. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-ta-dualna-osvita>
21. Metinvest builds resilience and prepares for reconstruction. (2023). Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/metinvest-builds-resilience>
22. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). EBRD supports Ukraine's steel sector. URL: <https://surl.li/pirvhc>
23. Metinvest presents its Decarbonisation Roadmap until 2045. (2024). Metinvest. URL: <https://surl.li/zulpqu>
24. Metinvest opens logistics hubs in Romania and Slovakia. (2024). Interfax-Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/987654.html>
25. Метінвест інвестує у цифрову трансформацію і безпеку працівників під час війни. (2023). Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/metinvest-cyber-2023>
26. Огляд діяльності групи за 10 місяців 2024 року. (2024). Metinvest Media. URL: <https://metinvest.media/ua/page/oglyad-diyalnosti-grupi-za-10-misyaciv-2024-roku>

References:

1. Gryshchenko, S. H., Proidak, Yu. S., Ponomarenko, R. V., Kravchenko, A. P., Kalenkov, O. F., & Kudriavtsev, S. L. (2025). Ukrainian steel and ferroalloys in 2022–2024: how Russian aggression has impacted on the work of the country's metallurgical industry. Theory and Practice of Metallurgy. DOI: <https://doi.org/10.15802/tpm.1.2025.04> [in Ukrainian].
2. Strelchenko, I., & Strelchenko, A. (2024). Metalurhiina promyslovist Ukrainy v konteksti staloi konkurentnospromozhnosti ta pislivoiennoi vidbudovy [Metallurgical industry of Ukraine in the context of sustainable competitiveness and post-war reconstruction.] Economic analysis, Vol. 34. No. 4. Retrieved from:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6214/6565657490> [in Ukrainian].

3. Villa, A. (2025). Ukraine steelmaker Metinvest positions for steel market recovery amid conflict: CEO. S&P Global. Retrieved from: <https://surl.li/fowxwv> [in English].

4. Metinvest and K1-MET to Join International Research Consortium for Processing Production Residues. (2025). Metinvest Holding. Retrieved from: <https://surl.li/hawycu> [in Ukrainian].

5. Metinvest Holding. Richnyi zvit. 2023 [Metinvest Holding. Annual Report. 2023]. Retrieved from: <https://surl.li/hbkyno> [in Ukrainian].

6. Ryzhenkov, Yu. (2023). «My zavershyly perebudovu kompanii pid novi umovy» — velyke interv'iu CEO hrupy Metinvest dlia Forbes Ukraine ["We have completed the restructuring of the company for new conditions" — a long interview with the CEO of Metinvest Group for Forbes Ukraine. Metinvest Media. Retrieved from: <https://surl.li/agppyp> [in Ukrainian].

7. Ahapova, V. (2023). Ukrainska metalurhiia pislia 24 liutoho: khto pidstavyt pleche Atlantovi [Ukrainian Metallurgy After February 24: Who Will Stand Up for Atlanta?] VoxUkraine. Retrieved from: <https://surl.li/wiezha> [in Ukrainian].

8. Stratehichniy front. (2022). [Strategic Front. (2022). Metinvest Holding. Retrieved from: <https://surl.li/cc/ojqlw> [in Ukrainian].

9. Zaporizki pidpriemstva «Metinvestu» u viinu vidmovylysia vid podatkovykh pilh na ponad 350 mln hrm [Zaporizhzhia enterprises of Metinvest refused tax benefits worth over UAH 350 million during the war. (2023). Interfax-Ukraine. Retrieved from: <https://interfax.com.ua/news/economic/913983.html> [in Ukrainian].

10. Metalurhiia pid obstrilom [Metallurgy under fire. (2023). VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/metalurgiya-pid-obstrilom-pvlyv-vijny-na-promyslovist/> [in Ukrainian].

11. Metinvest: transformatsiia lohistyky [Metinvest: Logistics Transformation. (2023). Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/yak-metinvest-pratsyue-v-umovakh-vijny-27022023-12017> [in Ukrainian].

12. Metinvest B.V. Annual Report 2020. (2021). Retrieved from: <https://metinvestholding.com/en/investors/report>

13. Metinvest B.V. Annual Report 2021. (2022). Retrieved from: <https://metinvestholding.com/en/investors/reports>

14. Vyrobnystvo stali ta chavunu v Ukraini rizko skorotylosia u 2022 rotsi [Steel and pig iron production in Ukraine fell sharply in 2022]. (2022). GMK Center. Retrieved from: <https://gmk.center/ua/> [in Ukrainian].

15. Metinvest u 2023 rotsi skorotyv vyrobnystvo stali maizhe na tretynu [Metinvest reduced steel production by almost a third in 2023]. (2024). GMK Center. Retrieved from: <https://surl.li/doatld> [in Ukrainian].

16. Metinvest za pidsumkamy 2024 roku vyrobiv ponad 2,1 mln t stali [Metinvest produced over 2.1 million tons of steel in 2024. (2024)]. GMK Center. Retrieved from: <https://gmk.center.ua/news/metinvest-za-pidsumkami-2024-roku-virobiv-2-1-mln-t-stali/> [in Ukrainian].

17. Hrupa Metinvest prodovzhuie pidtrymuvaty pratsivnykiv, evakuiovanykh iz Mariupolia [Metinvest Group continues to support workers evacuated from Mariupol]. (2023). Metinvest Media. Retrieved from: <https://surl.li/kbaiqo> [in Ukrainian].

18. Sotsialna zvitnist: pidtrymka pratsivnykiv, navchannia ta relokatsiia [Social reporting: employee support, training and relocation]. (2023). Metinvest Holding. Retrieved from: <https://surl.li/zhvqac> [in Ukrainian].

19. Ponad 8 000 pratsivnykiv hrupy Metinvest zakhyshchaiut Ukrainu [Over 8,000 Metinvest Group employees protect Ukraine]. (2024). Metinvest Media. Retrieved from: <https://surl.li/yhcryz> [in Ukrainian].

20. Prohramy dualnoi osvity ta vidnovlennia kadrovoho potentsialu hrupy [Dual education programs and the renewal of the group's human resources potential]. (2024). Metinvest Education. Retrieved from: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-ta-dualna-osvita> [in Ukrainian].

21. Metinvest builds resilience and prepares for reconstruction. (2023). Metinvest. Retrieved from: <https://metinvestholding.com/en/media/news/metinvest-builds-resilience>

22. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). EBRD supports Ukraine's steel sector. Retrieved from: <https://surl.li/pirvhc>

23. Metinvest presents its Decarbonisation Roadmap until 2045. (2024). Metinvest. Retrieved from: <https://surl.li/zulpqu>

24. Metinvest opens logistics hubs in Romania and Slovakia. (2024). Interfax-Ukraine. Retrieved from: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/987654.html>

25. Metinvest investuie u tsyfrovu transformatsiiu i bezpeku pratsivnykiv pid chas viiny [Metinvest invests in digital transformation and worker safety during war]. (2023). Forbes Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/metinvest-cyber-2023> [in Ukrainian].

26. Ohliad diialnosti hrupy za 10 misiatsiv 2024 roku [Group activity review for 10 months of 2024]. (2024). Metinvest Media. Retrieved from: <https://metinvest.media/ua/page/oglyad-diyalnosti-grupi-za-10-misyaciv-2024-roku> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.11.2025 р.