



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Шамян Артем Гегамович

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня
вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Черненко К.П.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	6
1.1. Сутність кризи та антикризового управління підприємств.....	6
1.2. Процес стратегічного управління підприємством в умовах кризи.....	15
1.3. Діагностика, моніторинг і оцінка в управлінні підприємством в умовах кризи	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	30
2.1. Характеристика діяльності виробничого підприємства	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану задля управління виробничим підприємством в умовах кризи	34
2.3. Аналіз ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	57
3.1. Визначення ризику банкрутства в управлінні виробничим підприємством в умовах кризи	57
3.2. Удосконалення процесу формування стратегії управління виробничим підприємством в умовах кризи	64
3.3. Удосконалення процесу управління торговельно-фінансовими складовими діяльності виробничого підприємства.....	68
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кризові явища та процеси, які загрожують підприємству мають місце у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Вони формуються під впливом широкого кола факторів мікро- та макроекономічного рівня, почасти визначаються політичними, юридичними та суспільними процесами. Однак, можуть мати наслідком погіршення фінансово-економічних показників діяльності підприємства: скорочення обсягів виробництва та реалізації готової продукції, погіршення її якості, зростання виробничих витрат, падіння рівня рентабельності та прибутку, зменшення платоспроможності та фінансової стійкості.

Найбільш загрозовою для підприємства є ситуація, коли воно опиняється на межі банкрутства. У такому разі постає питання про впровадження більш жорстких і дієвих заходів подолання кризи, а часом і про реорганізацію чи ліквідацію підприємства. Аби уникнути подібного підприємства, зокрема виробничі, повинні запроваджувати ряд управлінських заходів антикризового характеру. Кращим варіантом є, коли підприємство має заздалегідь визначену та затвердну стратегію антикризового управління, що буде достатньо гнучкою залежно від обставин і характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Різноманітні підходи до питань управління підприємством в умовах кризи були висвітлені та дослідженні багатьма вченими: І. Ансоффом, А.П. Балашовим, І.А. Бланком, І.М. Боярко, Т.В. Гринько, Ф.А. Важинським, Е.В. Возиловим, І.В. Гелетою, У. Демінгом, Г.А. Доращук, А.В. Євдокимовою, А.Р. Журавською, Н.В. Заремським, Т.Х. Карімовою, О.В.Коваленко, О.І. Ковтун, В.І. Кошкіною, О.В. Кравченко, В.Г. Крижановським, Н.С. Кулюковою, Н.А. Кущієм, О.В. Рябенко, І.В. Л.С. Ситником, Скребець, Ф.У. Тейлором, О.О. Терещенком, ін.

Однак, зараз вітчизняні реалії такі, що потребують перегляду та оновлення більшості усталених поглядів. Тоді як питання антикризового управління стають ще більш актуальними і значимими для підприємств, зокрема виробничих, які

функціонують на території України в умовах воєнного стану. Особливо складною є ситуація у суб'єктів господарювання на прифронтових і деокупованих територіях, де більшість має постійну загрозу руйнування інфраструктури і виробничих потужностей, знищення запасів, кадровий голод, недостатність фінансових ресурсів і проблеми з реалізацією готової продукції в умовах війни. Саме це визначило актуальність обраної теми дослідження, його мету та завдання.

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є узагальнення теоретичних і методичних аспектів, обґрунтування прикладних рекомендацій щодо управління виробничим підприємством в умовах кризи. Роботу виконано на прикладі підходів антикризового управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Поставлена мета обумовила такі завдання, що вирішуються у роботі:

- узагальнити підходи до трактування сутності кризи та антикризового управління;
- висвітлити фактори формування та причини кризових явищ на підприємствах, зокрема виробничих, їх роль і вплив;
- узагальнити підходи до моніторингу та оцінки ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи;
- охарактеризувати стан, виробничо-господарську діяльність і фінансові показники ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»;
- здійснити аналіз ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи, на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»;
- визначити загрозу банкрутства в умовах кризи на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення процесу управління виробничим підприємством в умовах кризи, на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність управління підприємством ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим підприємством в умовах кризи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів, прикладних аспектів та практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися методи аналізу (аналіз основних показників діяльності підприємства та ризиків кризи підприємства), графічні (ілюстрація отриманих даних протягом виконання роботи), табличні (зведення отриманих даних в процесі дослідження у таблиці), статистичні (дослідження ризиків кризи підприємства) тощо.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні та аналітичні дані досліджуваного підприємства, дані відкритих джерел щодо окреслених питань.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх потенційній придатності до застосування у діяльності виробничих підприємств, зокрема при обґрунтуванні заходів для підвищення ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 75 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок. Робота містить 31 таблицю і 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність кризи та антикризового управління підприємств

Останнім часом в більшості галузей економіки запобігання кризовим явищам у діяльності підприємств набуло пріоритетного значення. Складові економічної кризи на мікроекономічному рівні в основному виражалися у збитковості та низькій прибутковості, цінній та структурній відмінностях, недостатній конкурентоспроможності, нестачі оборотних коштів та банкрутствах.

Зазначена ситуація робить актуальною організацію боротьби з кризовими явищами в рамках побудови ефективних механізмів антикризового менеджменту.

Слово криза походить від грецького «crisis», що перекладається як «судження, рішення з конкретного питання», а також може означати «результат, вирішення спору». [67, с.123].

Відзначимо, що термін «криза» спочатку використовувався переважно в медицині та театрі. У XVII-XVIII століттях термін «криза» став використовуватися по відношенню до процесів, що відбуваються в суспільстві, наприклад, до воєнних або політичних криз. У XIX столітті це поняття було застосовано до економіки. Виникла на той час концепція «класичної» економічної кризи, що означала небажаний і драматичний етап в економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами. Однак це визначення не враховує різні схеми та етапи економічного розвитку та функціонування, що дозволило дати інше та більш точне визначення фінансової кризи [21, с.123].

Кризу мікрорівня можна трактувати наступним чином:

а. відсутність платоспроможності, втрата конкурентоспроможності, відхилення фактичних даних від планових (включаючи обсяги виробництва і реалізації, грошові доходи, витрати, прибуток і рентабельність).

б. посилення протиріч всередині компаній, які загрожують їх виживанню в навколишньому середовищі.

в. керівництво має обмежені можливості впливу на діяльність підприємства та має непередбачувані наслідки, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства.

г. надзвичайна ситуація. В результаті діяльність підприємства серйозно порушується.

Визначають основні причини, через які підприємства перебувають у кризовому стані (рис. 1.1).

Причини виникнення кризових явищ	
	Недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи
	Низький рівень функціонування та взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний
	Незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником та головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму)
	Недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні)
	Неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше

Рис. 1.1. Причини виникнення кризових явищ на підприємствах

Джерело: складено автором на основі [56]

Зауважимо, що в розвитку явища кризи можна виділити три етапи [56]:

а. рання стадія. Характеризується окремими випадками неефективності виробництва та розподілу, що проявляється збільшенням запасів, зростання обсягів сповільнюється, а оборотність кредиторської заборгованості прискорюється.

б. проміжна стадія. Характеризується нестачею матеріалів (через економію), частими проблемами з якістю, призупиненням постачальниками продажів у кредит, затримкою виплати заробітної плати.

в. пізня стадія. Цей етап кризи кидає всю компанію в хаос. Виробничі графіки не виконуються, хронічна нестача матеріалів затримує виробництво та продовжує терміни оплати дебіторської заборгованості. Постачальники вимагають розрахунків готівкою, а кредитори – зміни умов кредитування.

Для забезпечення безперебійної роботи компаніям необхідно вчасно розпізнавати та передбачати кризові події. Тому керівництво корпорації має зосередитися на вирішенні цих основних питань (рис. 1.2).

Завдання	
	Діагностика передкризового фінансового стану підприємства та використання запобіжних заходів попередження фінансової кризи
	Подужання неплатоспроможності підприємства, що дозволить зупинити поглиблення фінансової кризи
	Проведення фінансової реструктуризації підприємства через оптимізацію структури капіталу, оборотних коштів та грошових потоків, що допоможе відновити фінансову стійкість підприємства
	Оцінка заходів здолання негативних наслідків фінансової кризи та рівня втрат ринкової вартості підприємства порівняно з його до кризовим рівнем

Рис. 1.2. Завдання управління підприємством в умовах кризи

Джерело: [32, с.168]

Зауважимо, що ефективна корпоративна стратегія антикризового менеджменту необхідна не тільки для виходу з кризових ситуацій, а й для призупинення та подолання криз [56].

Важливою частиною будь-якої системи антикризового управління є її функції, види діяльності, які відображають завдання управління та визначають їх результат. Саме з їх допомогою є розуміння, що потрібно зробити, щоб успішно пройти всі етапи кризи. Існує 6 функцій (рис. 1.3).

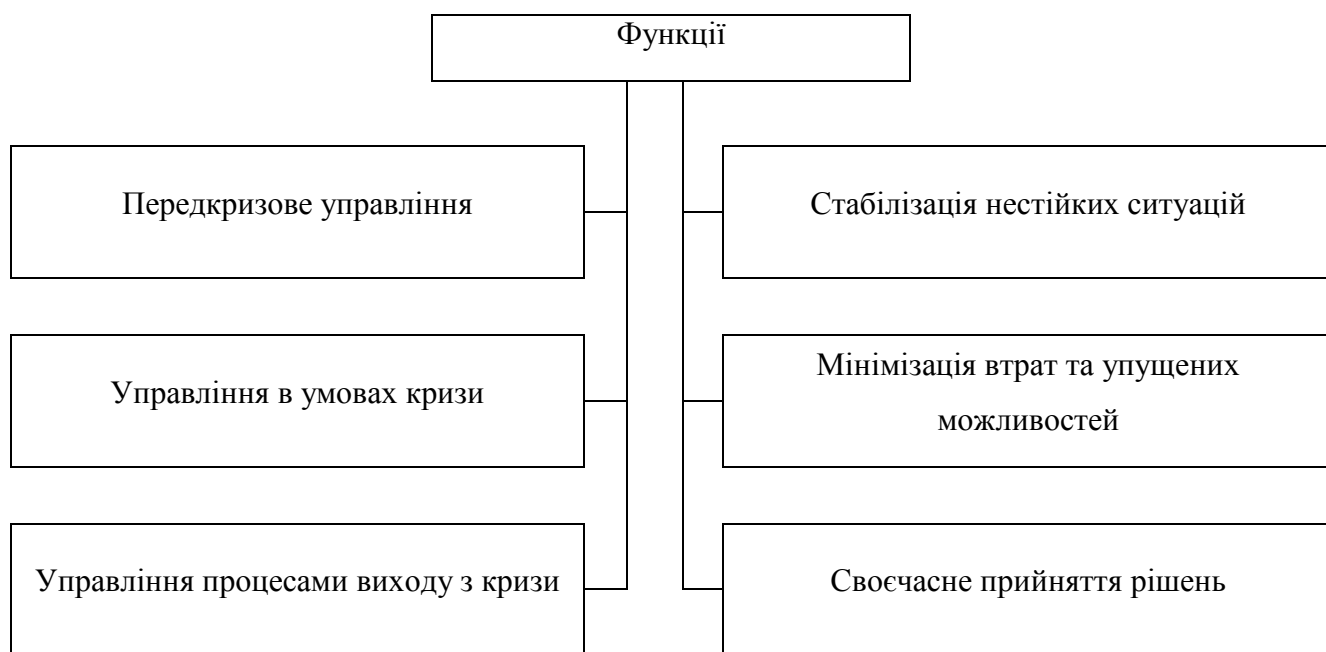


Рис. 1.3. Функції управління підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [28]

Таким чином, антикризове управління підприємством є економічною категорією, яка характеризує фінансово-господарські процеси підприємства та спрямована на покращення фінансового стану підприємства.

Основна мета антикризового менеджменту полягає в усуненні тимчасових фінансових ускладнень, які супроводжують бізнес, і вирішенні економічних, політичних, соціальних і міжнародних факторів впливу шляхом впровадження інструментів антикризового менеджменту, які допомагають подолати ознаки кризи. Суть полягає в тому, щоб забезпечити стабільну фінансову ситуацію

шляхом реагування на всі зміни, що можуть бути передвісниками банкрутства [40, с. 279]. Таким чином, корпоративна стратегія управління кризою – це серія дій, які здійснюються для оцінки, аналізу та розробки цінних систем, які впливають на відновлення компанії, запобігають банкрутству або мінімізують вплив кризи [10, с.44].

Особливу увагу слід приділяти організації та вдосконаленню всіх аспектів антикризового менеджменту, зокрема:

- а. реалізації основних принципів і методів управління в кризових ситуаціях.
- б. здійсненню ряду заходів для забезпечення стабільного функціонування.
- в. покращення управління персоналом підприємства, щоб запобігти корпоративним банкрутствам.

Стратегія реагування на кризу компанії включає всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в сферах існуючих стратегій, виробничих процесів, структур і культури кожного сектору бізнесу, включаючи приватні та державні підприємства. Особливості, що відрізняють антикризову стратегію від інших видів стратегій відображені на рис. 1.4.

Особливості	
	Зменшення сили наявних технологій виробничого й управлінського характеру
	Дефіцит ресурсів
	Обмеженість строків розроблення та впровадження
	Необхідність врахування стадій життєвого циклу підприємства

Рис. 1.4. Особливості стратегії управління підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [33]

На рис. 1.5 наведено характеристики антикризової стратегії як особливої форми управління.

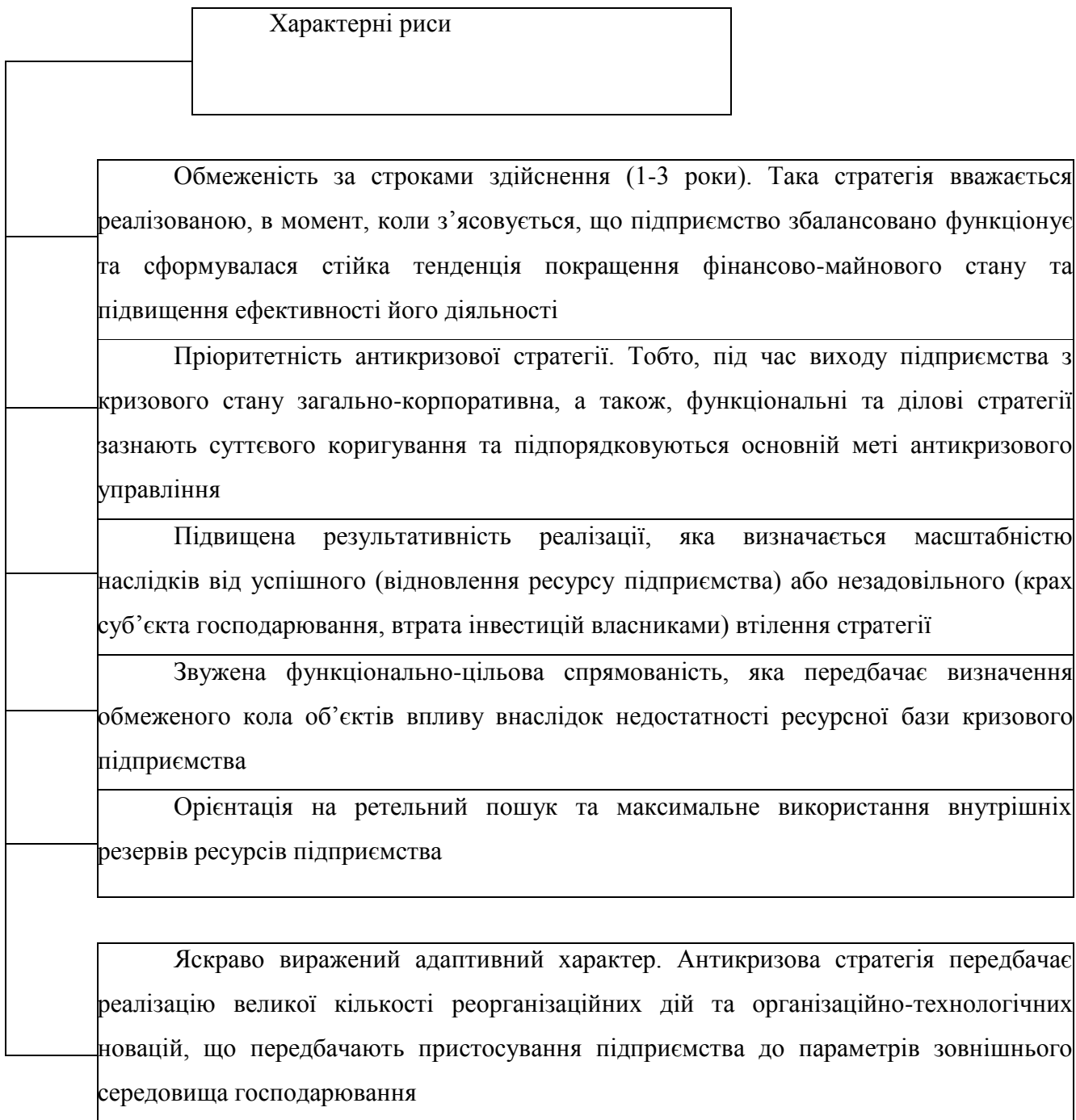


Рис. 1.5. Характерні риси стратегії управління підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [41]

Таким чином, ефективні стратегії управління кризою визначають дії, які дозволяють компаніям відновити динамічну стабільність у контексті мінливого

зовнішнього середовища [61, с. 51].

З точки зору менеджменту, здатність вибирати та реалізовувати раціональні стратегії розвитку є особливо важливим для управління кризою. Для цього використовуються різні антикризові стратегії.

З позиції корпоративної поведінки в кризових ситуаціях, антикризові стратегії поділяються на чотири категорії: захисна стратегія, делегування повноважень, наступальна та стратегія компромісу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види стратегій антикризового управління підприємства залежно від поведінки підприємства

Вид стратегії	Характеристика
Захисна стратегія	Спрямована на суттєве зменшення витрат, закриття нерентабельного виробництва та збереження перспективних напрямів діяльності
Стратегія делегування повноважень	Передбачає передачу права розв'язання проблем підприємства третім особам
Наступальна стратегія	Спрямована на реалізацію активних дій щодо впровадженням сучасних технологій, вдосконалення маркетингової діяльності та розширення ринкового сегменту
Стратегія компромісу	Передбачає організацію деяких учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності для зменшення витрат та зростання доходів

Джерело: [20, с.34]

Виходячи з визначення основних векторів корпоративного управління, видами стратегій реагування на кризу є стратегії стабілізації, стратегії виживання (скорочення), стратегії реструктуризації (табл. 1.2).

Види стратегій за базисністю визначення головного вектору управління
підприємством

№п/п	Стратегія	Підстратегії
1	Стратегія стабілізації	Пауза (навмисне призупинення збільшення збуту)
		Обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху)
		Без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій)
		Зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт)
2	Стратегії виживання (скорочення)	за способами реалізації поділяються на: - стратегії розвороту; - стратегія відокремлення; - стратегія ліквідації.
		за характером підходів: скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей та вжиття дій для скорочення витрат підприємства; «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес принositиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період; скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів для довгострокової зміни меж діяльності; ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення та відбувається тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.
3	Стратегія реструктуризації	

Джерело: [20, с.37]

На рис. 1.6 показано стратегії антикризового управління відповідно до стадії, на якій суб'єкт господарювання знаходиться в кризовому стані.

Варто також відмітити, що антикризова стратегія повинна будуватися на взаємозв'язку чотирьох функціональних стратегій [20, с.35]:

- а. маркетингова стратегія, тобто поведінка підприємства на ринках товарів;
- б. виробнича стратегія, тобто організація, структура, обсяг та асортимент виробництва;
- в. кадрова політика, тобто організація праці персоналу та внутрішньофірмового управління;
- г. фінансова стратегія, тобто способи залучення, накопичення та витрачання фінансових ресурсів.

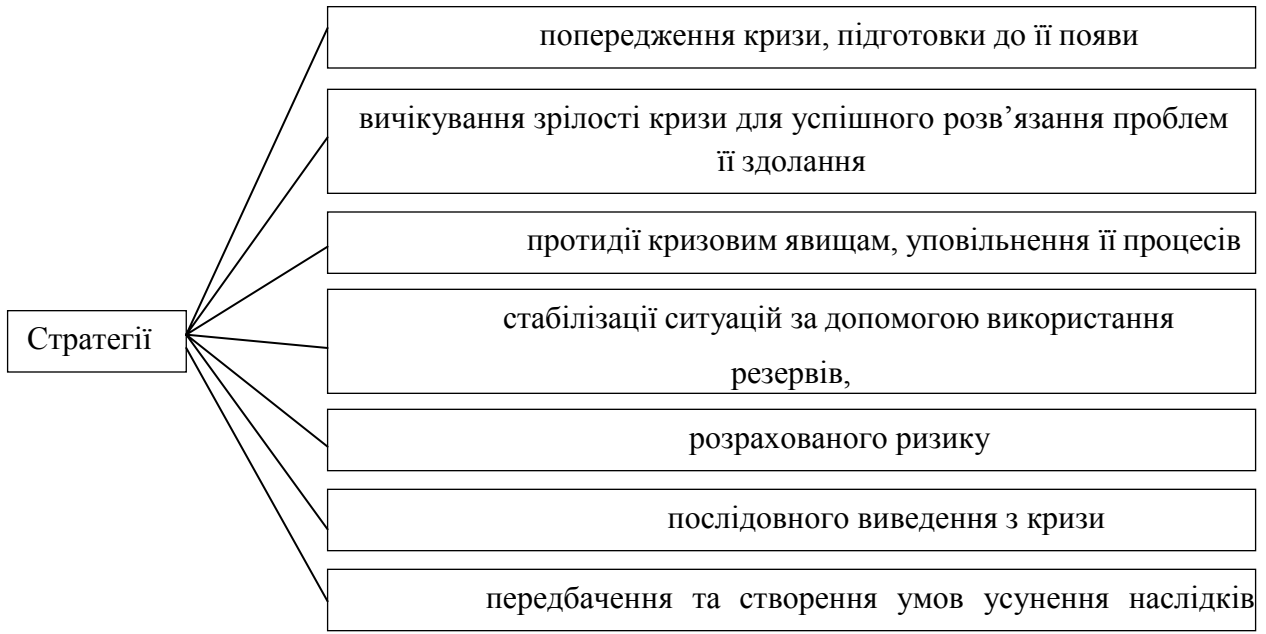


Рис. 1.6. Види стратегій управління підприємством в умовах кризи залежно від етапу кризового стану

Джерело: [71, с.169]

Отже, в кризовій ситуації стратегія розвитку підприємства в антикризовому управлінні є пріоритетною. Якщо компанії розроблять і застосують стратегії

антикризового менеджменту, то буде подолано негативний вплив на їх фінансовий стан і вирішено проблему запобігання банкрутству.

1.2. Процес стратегічного управління підприємством в умовах кризи

Планування та реалізація антикризового менеджменту включає конкретні чітко визначені етапи (рис. 1.7) і має наступні особливості:

а. слід використовувати лише на етапі реалізації основної стратегії.
 б. реалізація цього механізму містить дві періодичні інструкції. З оперативної сторони ми обираємо стратегії подолання криз, а зі стратегічної сторони обираємо стратегії попередження криз.

в. необхідність проведення діагностики передкризового стану підприємств для посилення превентивної функції антикризового управління, використання прогнозів систем ключових стратегічних індикаторів для розвитку антикризової готовності суб'єктів господарювання.

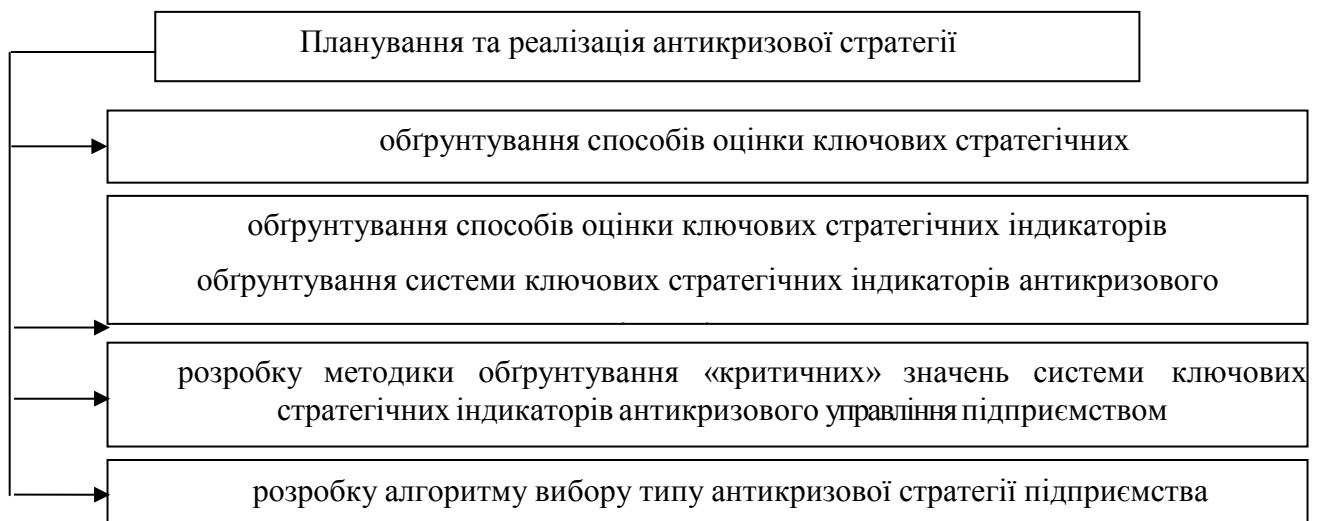


Рис. 1.7. Планування та реалізація стратегії управління підприємством в умовах кризи

Джерело: [71, с.171]

Варто зазначити, що сучасний підхід до розробки та реалізації корпоративної стратегії реагування на кризу має здійснюватися в рамках циклу.

Цей цикл дозволить створити динамічну антикризову стратегію, яка може вносити корективи в міру появи додаткових кризових факторів, з метою подальшого підвищення ефективності внутрішньої системи реагування на кризи.

Стратегія на випадок непередбачених обставин розробляється після оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання та передбачає дії, наведені на рис. 1.8.

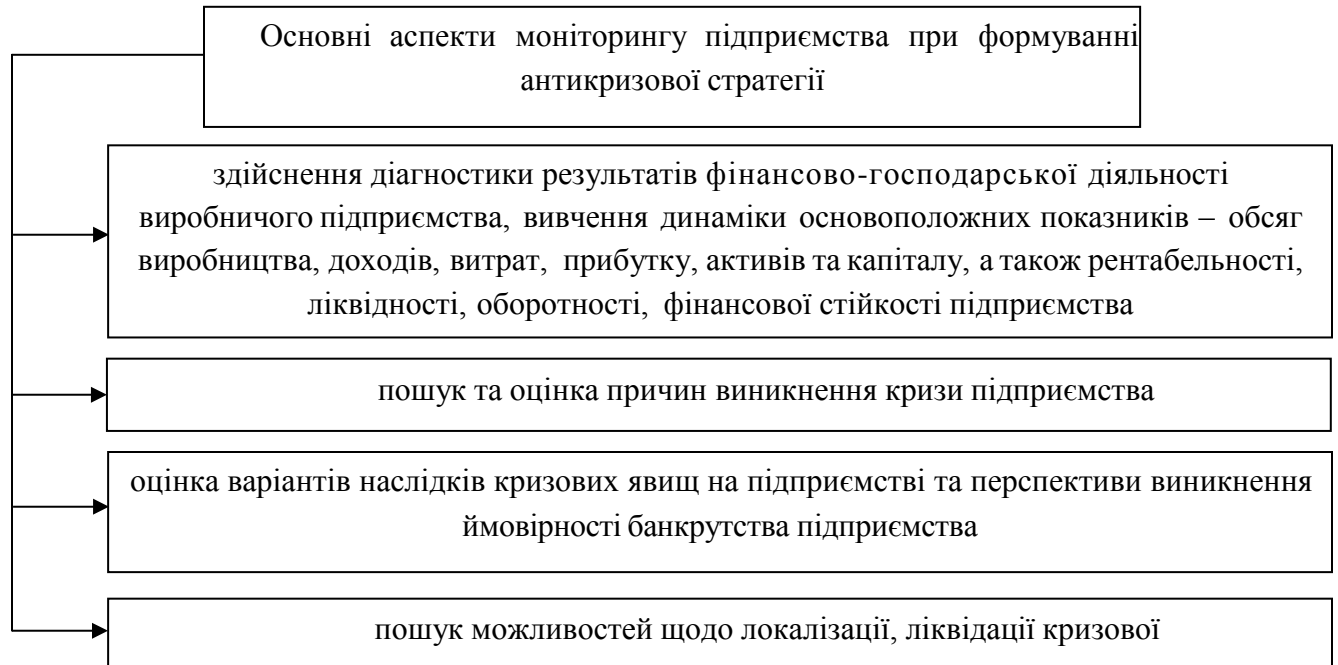


Рис. 1.8. Моніторинг в управлінні підприємством в умовах кризи

Джерело: [52]

Враховуючи деталі діяльності виробничого сектору та результати діагностичної оцінки рівня кризового стану, керівництво має визначити стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегія виживання, стратегія стабілізації або стратегія зростання.

Вибираючи одну з наведених вище стратегій на випадок непередбачених ситуацій, варто ретельно продумати, як виникла ця стратегія на випадок кризи беручи до уваги проблеми, виявлені під час діагностики рівня кризи. Ситуація кожного виробничого підприємства, конкретність і глибина кризи.

Під час ведення бізнесу кожна компанія постійно контактує з процесами, які вона може контролювати, а також з тими, які вона не може контролювати. Ці процеси можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Процес розробки кризового реагування має бути керованим і спрямованим на подолання криз, але не суперечити цілям компанії.

Усі фактори, що впливають на управління кризою, є взаємопов'язаними як внутрішніми, так і зовнішніми за своєю природою, але вони можуть бути випадковими та непередбачуваними, що призводить до непередбачуваних фінансових результатів.

Усе це вказує на необхідність побудови універсальної системи антикризового менеджменту, що включає операції, тактику, стратегію та превентивні механізми корпоративної фінансової стабільності.

Увесь процес менеджменту повинен давати результат. Підвищення ефективності менеджменту призводить до збільшення управлінських ресурсів і призводить до позитивних змін.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління та практики промислових підприємств щодо реалізації антикризових заходів, пропонуємо використовувати модель вибору та розробки стратегії антикризового управління виробничими підприємствами (рис 1.9).

Дана модель відображає складну взаємопов'язану систему стратегічних і оперативних дій, кожна з яких підпорядковується окремим цілям і завданням, пов'язаним із реалізацією антикризової політики підприємства. Її компоненти можуть мати оборонний або наступальний характер. Це не тільки дозволяє виробничим компаніям, які перебувають у кризі, вирішити свої проблеми виживання, але й дає їм змогу реалізувати перспективи сталого зростання.



Рис. 1.9. Модель впровадження стратегії управління підприємством в умовах кризи

Джерело: [52].

Процес управління кризою повинен бути зосереджений на поєднанні стратегії і тактики. Стратегічні рішення приймаються на ранніх етапах управління, коли сигнали про несприятливі фактори ще достовірні. Тактичні рішення приймаються на основі достатньо повної інформації, але в умовах обмеженого часу для проведення повної реструктуризації корпоративних операцій. Керівники підприємств стикаються з вибором: вжити негайних заходів для запобігання кризі або знайти вихід із неї.

Характер цих заходів залежить від стадії кризи, в якій опинилася компанія. Зменшення обсягів рентабельності і прибутків, джерел розвитку суб'єктів господарювання і зменшення резервів віщують перший етап. Вихід із цієї ситуації

може бути зроблений як за допомогою стратегічних заходів, таких як зміна корпоративної стратегії та реструктуризації, так і шляхом прийняття тактичних рішень, таких як зниження витрат і підвищення продуктивності праці.

Ознакою другої стадії кризи є збитковість підприємства. Якщо компанія має резерв, його вартість зменшується. Якщо ні, почнеться третій етап кризи. Стратегічні кроки можна робити, коли є реальні резерви. Іншими словами, реструктуризація. На третьому етапі реструктуризація буде неможливою після вичерпання резерву.

Коли менеджерам не вдається стабілізувати фінансове становище підприємства, настає четверта стадія кризи – неплатоспроможність або банкрутство. Зупинки виробництва та банкрутства стають реальністю. Очевидним стає, що підприємство вживає екстрених заходів для відновлення платоспроможності та підтримки виробництва.

Отже, для того, щоб підприємство вийшло із кризи йому варто [71, с.174]:

- а. відновити платоспроможність та стабілізувати фінансовий стан підприємства, тобто усунути наслідки кризи;
- б. сформулювати стратегію розвитку та провести реструктуризацію підприємства з метою запобігання повторенню кризових явищ у майбутньому, тобто усунення причин кризи.

Для відновлення платоспроможності компанії необхідне належне управління коштами. Це дозволить збільшити фінансування або зменшити поточні потреби у фінансуванні.

Досвід функціонування економічних агентів у кризових ситуаціях показує, що збільшення фінансування можливо за рахунок [71, С. 174]:

- а. передача активів у формі грошей, хоча і з великими втратами.
- б. продаж короткострокових фінансових активів.
- в. продаж дебіторської заборгованості;
- г. реалізація запасів готової продукції та надлишків виробництва.

д. відчуження (довгостроковий інвестиційний проект під час кризи – гарантія банкрутства).

е. реалізація збиткових робіт і невиробничих фондів.

Після вирішення проблеми нестачі коштів необхідно різко скоротити неефективні витрати. Щоб тимчасово відновити фінансову стабільність компанії, їй необхідно вжити заходів для збільшення грошового потоку від основної діяльності. Також важливо провести відповідне дослідження ринку з метою формулювання комплексних маркетингових заходів реагування на кризу.

Аналіз поведінки керівництва компаній, що перебувають у кризовому стані, підтверджує, що дві найпоширеніші помилки – паніка через втрату фінансових активів і вжиття екстрених заходів щодо скорочення персоналу. Антикризова політика має ґрунтуватися на раціональному підході до прийняття рішень щодо зміни кадрової структури. Зменшення кількості кваліфікованих працівників змушує їх або вимагати державну допомогу з безробіття, або погоджуватися на роботу, яка призводить до втрати цінних навичок і професійного рівня [71, р. 175].

Кадрова політика базується на концепції збереження ресурсів, що мають особливу цінність для компанії, і виключає будь-які розумні заходи, такі як тимчасове працевлаштування в аналогічних компаніях, перерозподіл додаткових обов'язків між працівниками, перекваліфікацію тощо.

Діяльність суб'єктів господарювання супроводжується можливістю виникнення та розвитку криз. Це вимагає професійної практики управління ризиками, яка характеризується: специфікою цілей реалізації, використанням спеціальних інструментів управління, значними ресурсними та часовими обмеженнями, високим ризиком прийняття та виконання управлінських рішень.

Стратегію запобігання неплатоспроможності слід розглядати як невід'ємну частину загальної стратегії підприємства, яка включає забезпечення сталого розвитку, запобігання кризам і забезпечення того, щоб товар, ціни та інвестиції відповідали цілям, а також раціональний вибір стратегічних рішень у рамках

інших елементів економічної стратегії і, звичайно, досягнення високої конкурентоспроможності компанії.

Отже, у разі виникнення кризового явища в національній економіці особливо актуальним є формування корпоративної кризової стратегії, спрямованої на формулювання заходів щодо адаптації до несприятливих умов. Антикризові стратегії можуть бути успішними, якщо вони своєчасні та мають превентивний характер. Тому просте впровадження такої стратегії в сучасному мінливому ринковому середовищі може допомогти компаніям вийти з кризи та отримати максимальну користь.

1.3. Діагностика, моніторинг і оцінка в управлінні підприємством в умовах кризи

Діагностика кризи на підприємстві – це набір методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць або «вузьких місць» у системах управління, які сприяють несприятливій фінансовій ситуації або іншим негативним показникам ефективності [67, С. 124]. Діагностика може використовуватися і як оцінка діяльності підприємства, спрямованої на досягнення загальної ефективності функціонування, і як виявлення відхилень параметрів системи від початково заданих, і як оцінка існування організації у зовнішньому середовищі [67, с.125].

Інструменти, які можуть допомогти діагностувати кризові ситуації, включають: статистику, моделювання, прогнозування, експериментування, експертиза, дослідження ринку тощо. Системний аналіз сигналів про можливі зміни стану суб'єктів господарювання та конкурентного середовища дає змогу комплексно розглянути велику кількість параметрів, які є індикаторами кризових явищ і загроз для виконання корпоративних місій. Ця методика ефективна на ранній стадії діагностики криз, де метою є попередження виникнення криз і подальше погіршення показників діяльності.

Найпопулярніші методи діагностики кризи на підприємстві [10, с.68]: оцінка

фінансового стану підприємства; моніторинг зовнішнього середовища; визначення ризиків.

Коротко розглянемо кожен з методів.

Моніторинг зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі під зовнішнім середовищем розуміють складну багаторівневу структуру зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, які різноманітно впливають на його діяльність.

Виокремлюють два рівні зовнішнього оточення:

а. загальне середовище (макросередовище): сюди входять глобальні фактори, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві.

б. оперативне середовище (мікросередовище), включає фактори, які безпосередньо впливають на конкретний бізнес.

Найчастіше розглядають такі групи чинників: покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, державні установи.

На відміну від макрорівня, фактори бізнес-середовища піддаються більш сильному впливу на організацію, і ступінь впливу залежить від стабільності позиції цієї організації на ринку.

Моніторинг зовнішнього середовища означає постійний моніторинг поточної та нової інформації. Компанії, які використовують технологію стратегічного управління у своїй діяльності, зазвичай будують спеціалізовані системи для моніторингу зовнішнього середовища. Співробітники цієї системи не тільки проводять регулярні спостереження за важливими факторами зовнішнього середовища, а й проводять спеціальні спостереження.

В принципі, моніторинг не закінчується збором інформації, а спрямований також на з'ясування причин зміни стану досліджуваних факторів і прогнозування напрямків їх розвитку. Такий підхід до моніторингу зовнішнього середовища дає змогу прорахувати можливості та ризики, які сприяють або перешкоджають корпоративній діяльності. Зауважимо, що ефективність моніторингу зовнішнього

середовища підвищується за таких умов [10, С. 67], коли присутня управлінська підтримка, де керівники тісно співпрацюють з плановим відділом компанії. А робота спеціаліста системи аналізу зовнішнього середовища безпосередньо пов'язана з роботою спеціаліста відділу стратегії.

Загальний алгоритм моніторингу зовнішнього середовища суб'єкту господарювання складається з п'яти етапів (рис. 1.10).

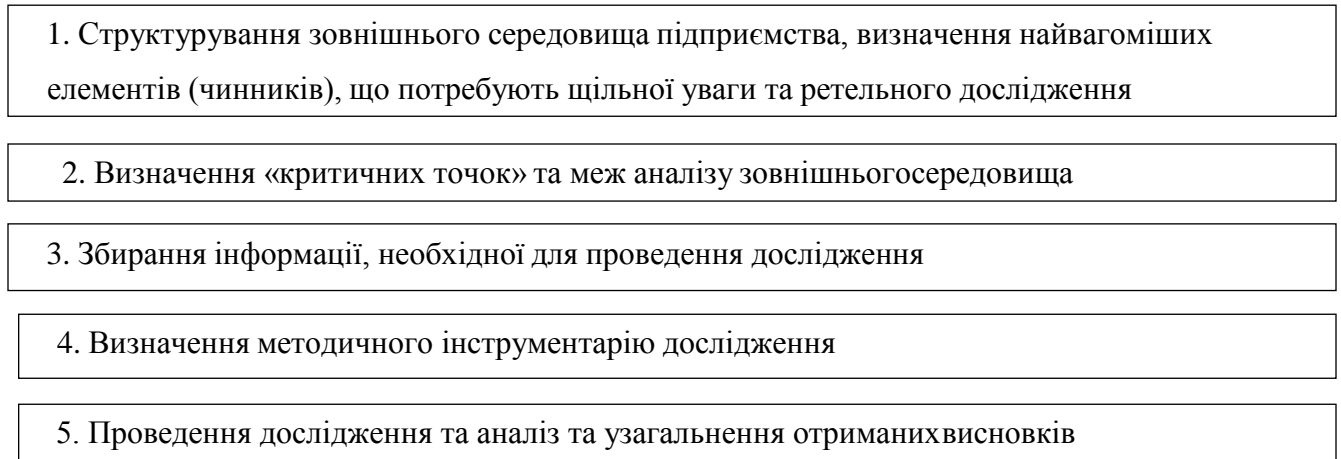


Рис. 1.10. Алгоритм моніторингу зовнішнього середовища

Джерело: [41, с.207]

Оцінка фінансового стану підприємства.

Оцінка фінансового стану компанії зазвичай включає: оцінку активів і пасивів компанії, оцінку фінансових результатів, аналіз ліквідності балансу та фінансових показників.

Визначення ризиків.

Імовірність ризику для будь-якої компанії можна легко передбачити за допомогою доступних методів. Одними із них є R-аналіз (мультиплікативний метод) та аналіз факторів, що характеризують фінансовий стан компанії.

Варто зауважити, що серед сучасних моделей аналізу зовнішнього середовища відомі наступні (рис. 1.11).

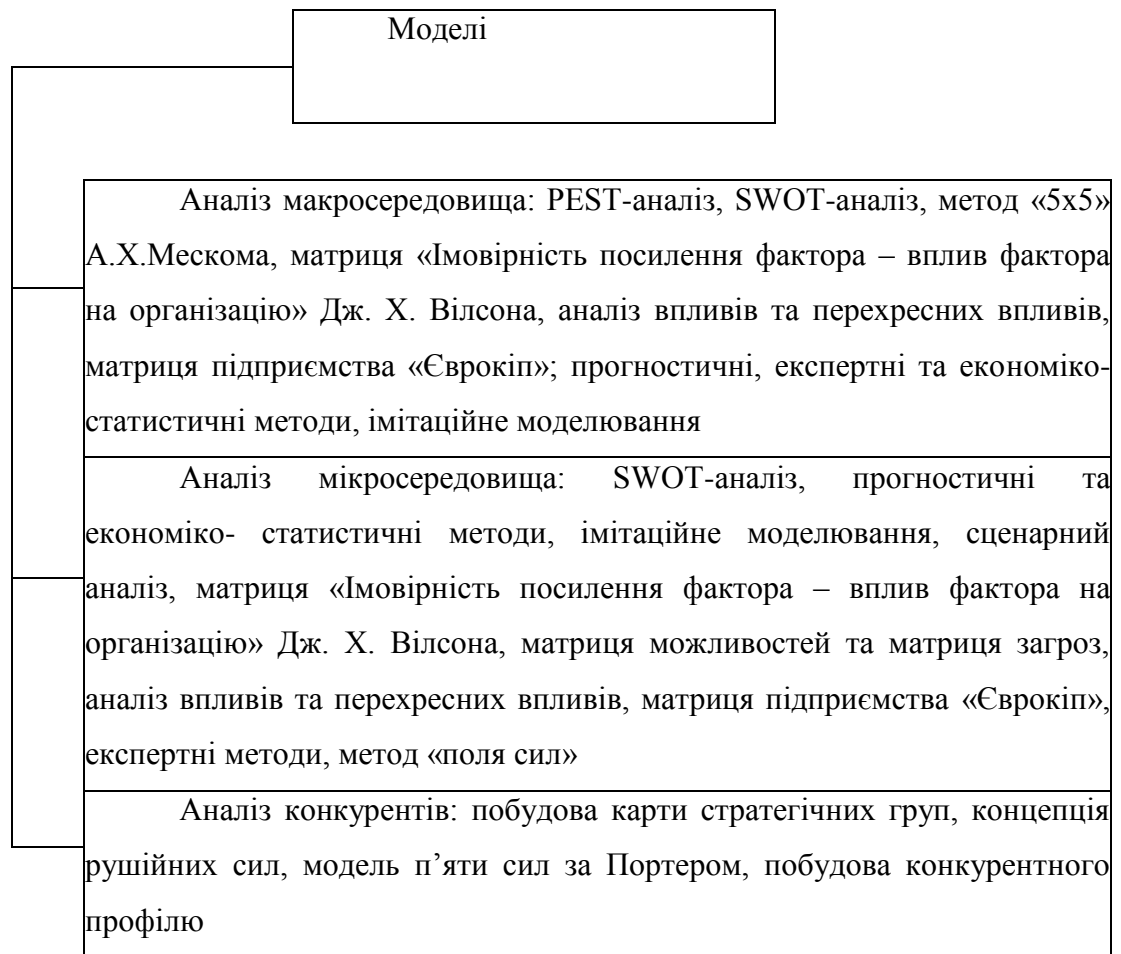


Рис. 1.11. Моделі аналізу зовнішнього середовища

Джерело: [32]

Для оцінки фінансового ризику організації зазвичай використовують дві групи показників:

- а. абсолютний коефіцієнт фінансової стійкості та платоспроможності (на основі аналізу можна якісно оцінити рівень фінансового ризику).
- б. відносні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності (застосовуються в інтегрованій моделі фінансового ризику, що дозволяє кількісно оцінити загальний рівень фінансового ризику) [45].

Ризик платоспроможності, або ліквідності, як правило, оцінюється за

допомогою співставлення відповідних груп активів та пасивів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групування активів та пасивів за рівнем ліквідності

Порядок групування активів за рівнем швидкості їх перетворення в грошові кошти	Порядок групування пасивів за рівнем терміновості виконання зобов'язань
A1 – найліквідніші активи	П1 - найбтерміновіші зобов'язання
A2 – активи, що швидко реалізуються	П2 – короткострокові пасиви
A3 – повільно ліквідні активи	П3- довгострокові пасиви
A4 – важко ліквідні активи	П4 – постійні пасиви

Джерело: [45]

Дані згрупованих активів дозволяють визначити їх відношення до відповідних груп пасиву. Отримана комбінація дає можливість розрахувати зону ризику, в якій знаходиться компанія.

Для оцінки якості фінансової стійкості розраховуються показники наявності резервних джерел і вартості резервів, яким відповідають три показники забезпеченості запасів та витрат джерелам формування:

- а. надлишок або нестача власних оборотних коштів;
- б. надлишок або дефіцит власного капіталу та довгострокових позикових коштів.
- в. надлишок або дефіцит у загальній кількості основних джерел.

Банкрутство чи неплатоспроможність – це категорії ринкової економіки, що характеризують фінансовий стан суб'єктів господарювання [45]. Відповідно до Закону України «Про поновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» банкрутство – це визнана арбітражним судом неспроможність суб'єкту господарювання виконати власні грошові зобов'язання перед кредиторами.

Зазначимо, що для оцінки ризику банкрутства існує декілька моделей. Так, індекс Альтмана розраховується в такий спосіб [68]:

$$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 1,0 \cdot X5 \quad (1.1)$$

де, $X1$ – відношення оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкту;

$X2$ – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкту;

$X3$ – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку/збитку до суми всіх активів господарюючого суб'єкту);

$X4$ – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;

$X5$ – оборотність активів у числі оборотів (відношення чистого виторгу від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкту) [68].

Рівень загрози банкрутства господарюючого суб'єкту в моделі Альтмана оцінюється за шкалою, наведеною нижче. Якщо Z :

1,80 та менше – дуже висока;

1,81-2,70 – висока;

2,71-2,99 – можлива;

3,0 та вище – дуже низька [68].

Альтернативною є модель Таффлера, що розраховується за формулою [68]:

$$ZT = 0,53 \cdot x1 + 0,13 \cdot x2 + 0,18 \cdot x3 + 0,16 \cdot x4 \quad (1.2)$$

де, $x1$ – відношення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг до короткострокових оборотних коштів;

$x2$ – відношення оборотних активів до сумарних зобов'язань;

$x3$ – відношення короткострокових зобов'язань до сумарних активів;

$x4$ – відношення виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг до сумарних активів [68].

Якщо:

$T > 0,3$ – господарюючий суб'єкт має чудові довгострокові перспективи;

$ZT < 0,2$ – існує імовірність банкрутства.

Російські вчені Іркутської державної економічної академії пропонують для

прогнозування ризику банкрутства R-модель, яка має вигляд [68]:

$$R = 0,38 \cdot K1 + K2 + 0,054 \cdot K3 + 0,63 \cdot K4 \quad (1.3)$$

де, K1 – відношення оборотного капіталу до середньорічної суми активів;

K2 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми власного капіталу; K3 – відношення виручки до середньорічної суми активів;

K4 – відношення чистого прибутку до сукупних затрат [68].

Якщо $R=0$ – імовірність банкрутства максимальна (90-100%), 0-0,18 – висока (60- 80%), 0,18-0,32 – середня (35-50%), 0,32-0, 42 – низька (15-20%), більше 0,42 – мінімальна (до 10%) [68].

Модель оцінки ймовірності банкрутства О.О.Терещенка побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства та має вигляд:

$$Z = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6 \quad (1.4)$$

де X1 – відношення виручки до поточних зобов'язань; X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X4 – відношення чистого прибутку до виручки;

X5 – відношення виробничих запасів до виручки; X6 – відношення виручки до основного капіталу. Якщо:

$Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує;

$1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена;

$0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Також використовуються моделі оцінки кредитного та операційного ризику. Для визначення кредитного та операційного ризику зазвичай використовують показники впливу фінансового левериджу та операційного левериджу. Чим вищий фінансовий леверидж, тим вищий фінансовий ризик. У відносинах з компанією зростає ризик неможливості повернути кредит з відсотками. Чим вищий операційний леверидж, тим вищий ризик [69].

На даний момент для більшості компаній не існує моделі визначення

загального рівня фінансового ризику, яка б враховувала всі ризики, характерні для компанії. Найпоширенішою моделлю є інтегральна модель визначення фінансового ризику на основі відносних показників ліквідності та фінансової стабільності.

Оцінка ризику ліквідності та фінансової стійкості з використанням відносних показників здійснюється шляхом аналізу відхилень від базових значень. Модель дозволяє комплексно оцінити фінансовий ризик компанії з урахуванням ключових показників.

Можна сказати, що найпоширенішим способом оцінки фінансового ризику компанії є використання моделей на основі абсолютних і відносних показників. Ці методи дозволяють якісно оцінити рівень ризику, показник зон ризику.

Ключовою вимогою до вибору стратегії реагування на кризу є її відповідність конкретній ситуації. Також необхідно дотримуватися інших вимог, які висуваються до управління підприємством в умовах кризи (рис 1.11).

Постійний моніторинг прогресу реалізації забезпечує ефективну реалізацію стратегії реагування на кризу. Цілком можливо, що знадобляться додаткові ресурси або планова вартість буде вище фактичної. При проведенні антикризового управління після отримання результатів постає питання про ефективність його результатів.

Варто відмітити, що існують різні способи оцінки ефективності антикризового менеджменту. Однак, незважаючи на проведені на сьогоднішній день дослідження, на даний момент не існує ні загальноприйнятого методу оцінки ефективності антикризового менеджменту, ні системи критеріїв для оцінки ефективності антикризового менеджменту.

Наслідки реалізації антикризових заходів можуть бути як економічні, технологічні, ресурсні, соціальні, екологічні тощо, що зумовлено багатофакторністю кризи.

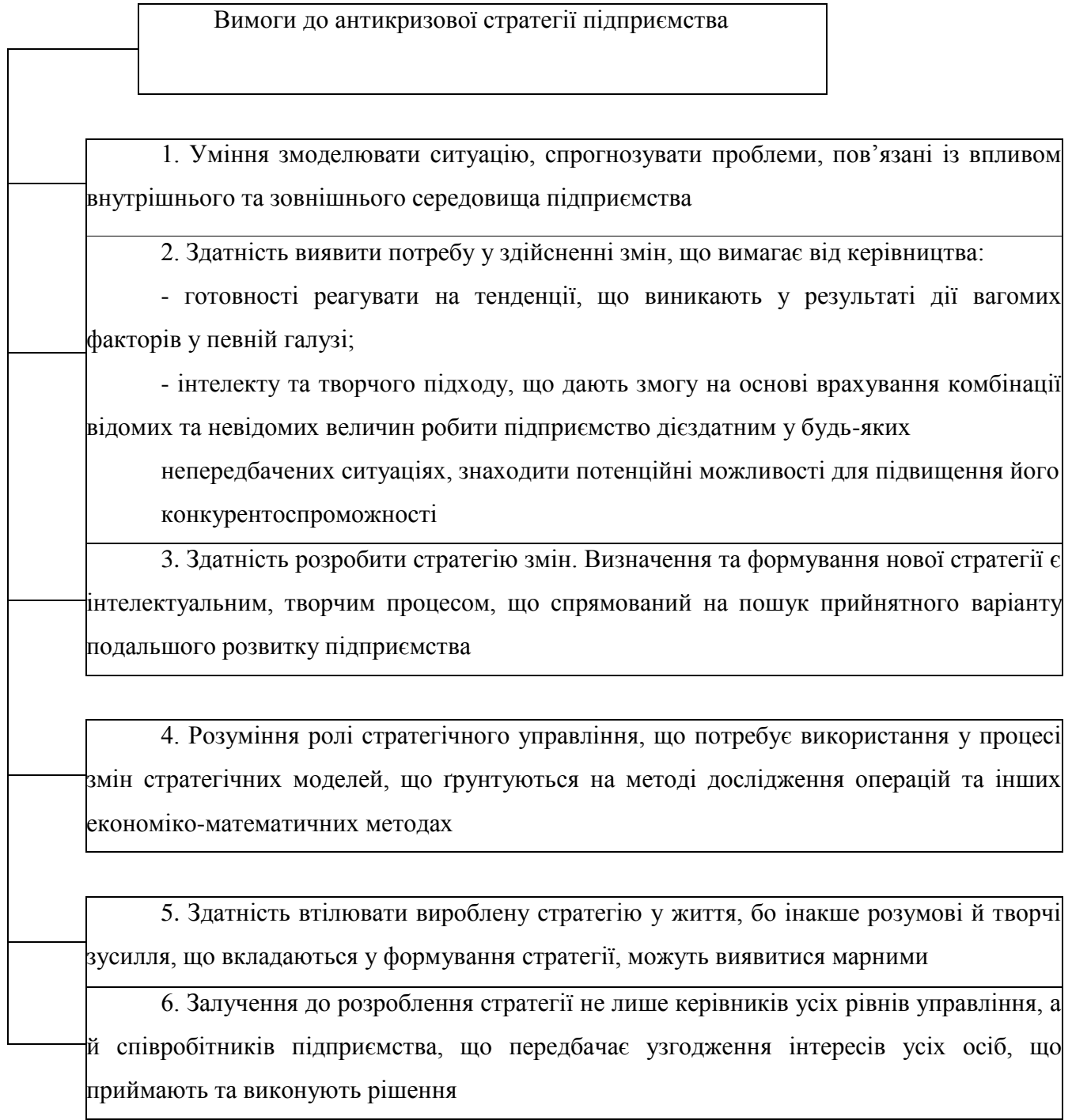


Рис 1.11. Вимоги до стратегії управління підприємством в умовах кризи

Джерело: [36]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Характеристика діяльності виробничого підприємства

Об'єктом дослідження обрано ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» – світовий лідер з виробництва сталі, що знаходиться за адресою: 50095, Україна, Дніпропетровська область, Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1 [50].

Публічне акціонерне товариство «ArcelorMittal Кривий Ріг» є лідером серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і є частиною міжнародної корпорації «ArcelorMittal» – виробника сталі №1 в світі та одного за найбільших іноземних інвесторів країни.

На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Молдови, Білорусі та Туреччини. Компанії з Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку.

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» — металургійна компанія повного циклу, що включає коксохімічне виробництво, шахтне виробництво (відкритий і підземний видобуток руди), металургійне виробництво, включаючи доменне, сталеплавильний і прокатний цехи.

Сьогодні ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» виробляє арматурний прокат і катанку з вуглецевих і низьколегованих марок сталі, заповнювачі, концентрати, кокс, чавун, сталеливарну продукцію, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Металопрокат виробництва ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» використовується в усіх кліматичних зонах землі. Стратегічними пріоритетами ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є: стабільне виробництво, зниження собівартості та первинне постачання металопродукції, яка відповідає потребам внутрішнього ринку [50].

При цьому стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах (рис. 2.1).

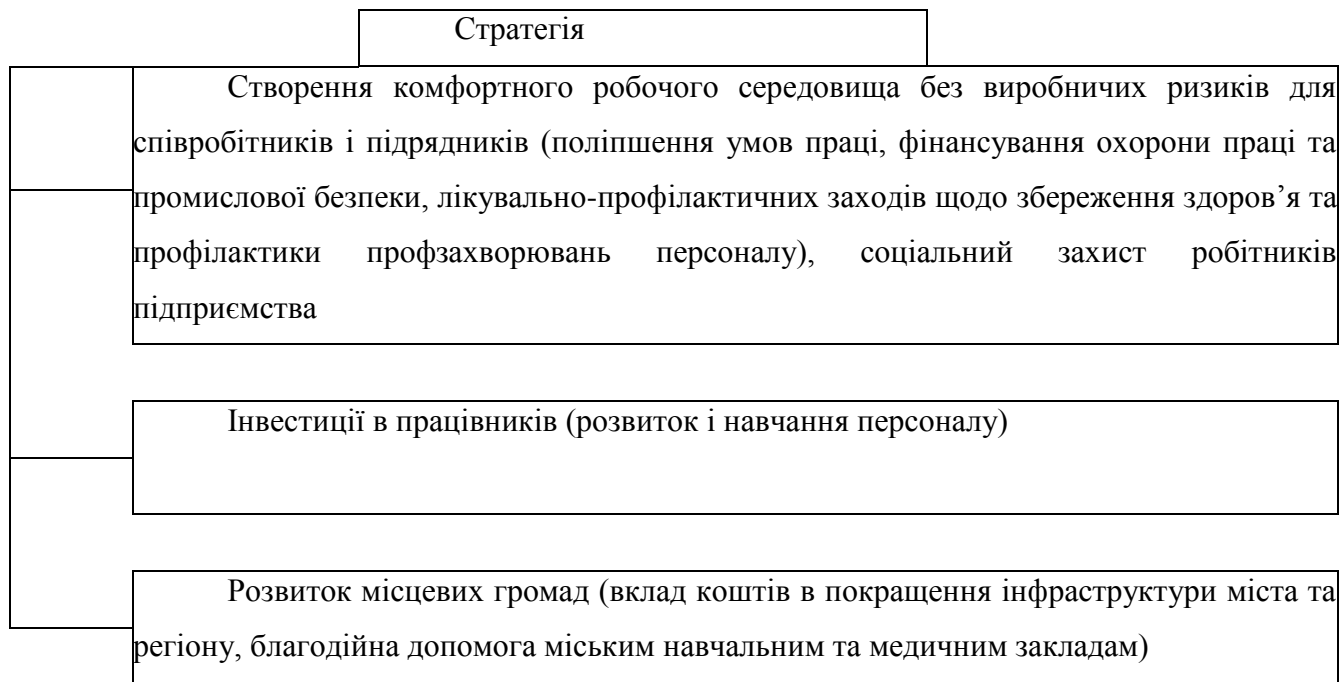


Рис. 2.1. Стратегія ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Джерело: [50]

Основні переваги ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» згруповані на рис. 2.2.

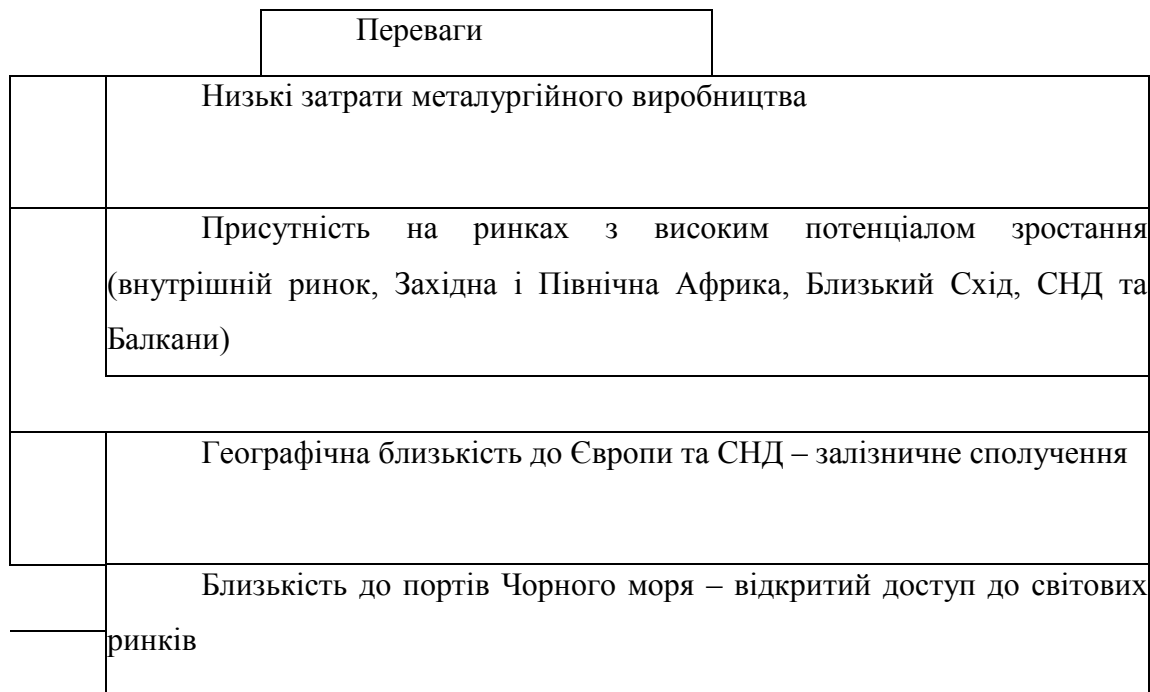


Рис. 2.2. Переваги ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Джерело: [50]

Як і будь-яке інше підприємство, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має власну організаційну структуру. Організаційна структура ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» представлена на рис. 2.3. .

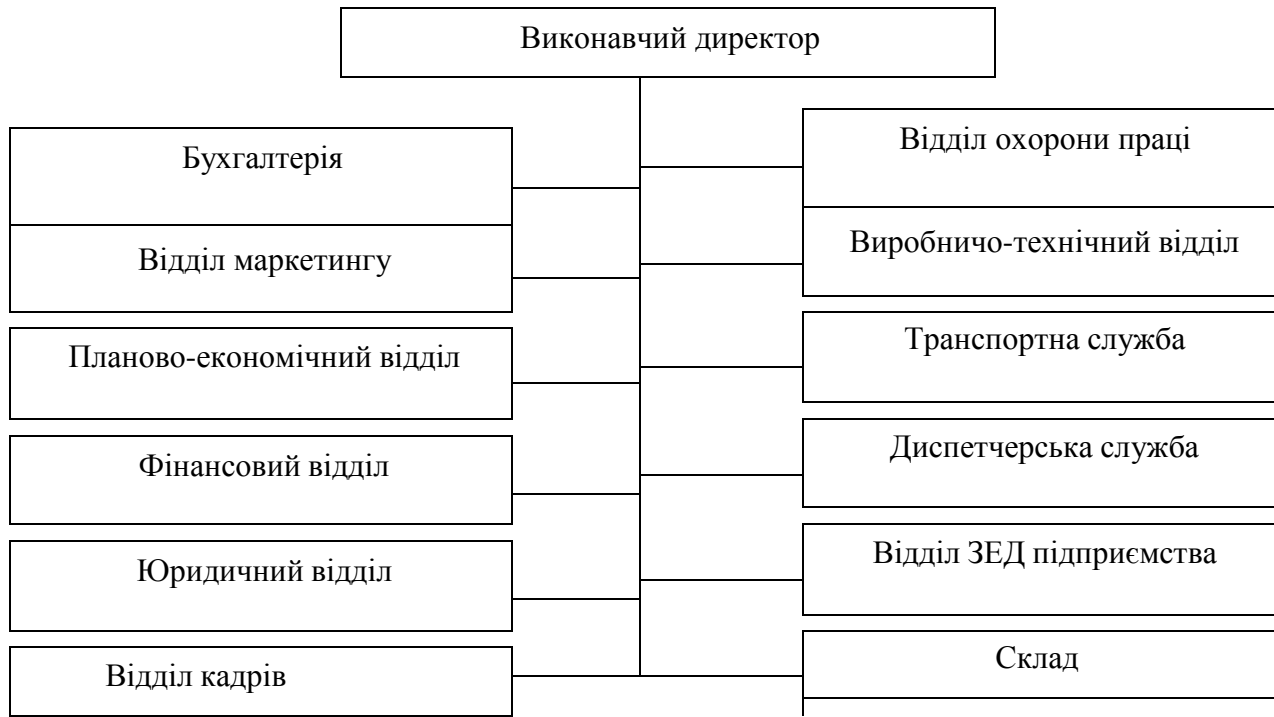


Рис. 2.3. Організаційна структура ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Джерело: [50]

Отже, можемо констатувати, що організаційна структура ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» належить до лінійно-функціонального типу, тобто основні зв'язки – лінійні; лінії, що доповнюють – функціональні. Останні 3 роки основним видом продукції є товарний прокат. У табл. 2.1 наведено підсумковий обсяг виробництва та реалізації рулонної продукції. На кінець 2021 року частка виробництва залізничної техніки в загальній структурі виробництва компанії становитиме 84,9%, що на 1,8% нижче рівня 2020 року та на 6,1% менше показника 2019 року. Зменшилися також і обсяги реалізації прокату впродовж останніх трьох років: так якщо у 2019 році питома вага реалізації товарного прокату становила 90,4%, то на кінець 2021 року вона зменшилася на 5,7% і склала 84,7%.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації товарного прокату за 2019-2021 рр.

Роки	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	У натуральній формі (тис.тонн.)	У грошовій формі, млн грн	У % до виробленої продукції	У натуральній формі (од.)	У грошовій формі, млн грн	У % до реалізованої продукції
2019	5134,9	60837,02	91	5050,7	59839,13	90,4
2020	4197,0	60174,64	86,7	4080,0	58494,42	86,1
2021	4626	52518,37	84,9	4669	52882,68	84,7

Джерело: [50]

Також варто також зазначити, що ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» виготовляє також й іншу продукцію, окрім товарного прокату. Таким чином, видобуток руди становив найбільшу частку в загальній структурі виробництва за 2021 рік – 24,5% (рис. 2.4).

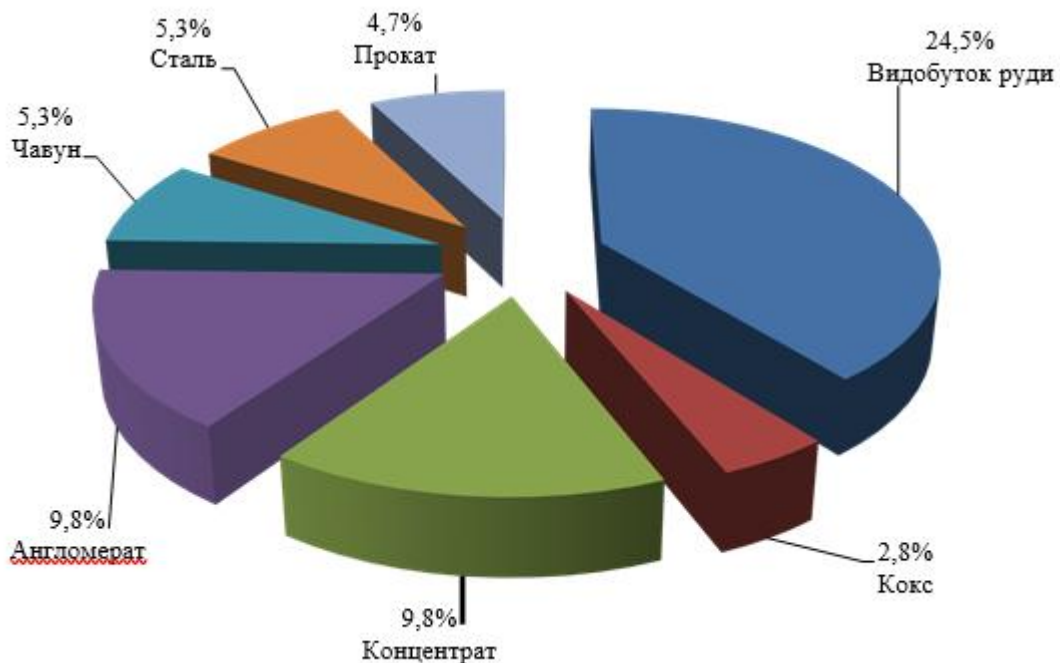


Рис. 2.4. Обсяги виробництва основних видів продукції за 2021 рік, %

Джерело: [50]

Спостерігаємо, що виробництво концентратів і агломератів є значним внеском у загальну структуру виробництва (по 9,8% від загальної структури

виробництва).

Виробництво коксу займає найменшу вагу в загальній структурі виробництва компанії – лише 2,8% на кінець 2021 року.

Отже, ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є одним з найбільших українських виробників сталевого прокату, що спеціалізується на виробництві сортового прокату, зокрема арматури та дроту з рядових та низьколегованих марок сталі, агломератів, сортувальних, формувальних та прокатних концентратів, кокс, чавун і сталеві матеріали.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану задля управління виробничим підприємством в умовах кризи

Аналіз фінансово-економічної ситуації базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, а також на розрахунку та порівнянні численних показників і факторів (додатки Б).

Фінансову діагностику ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» проведемо в наступній послідовності:

- а. аналіз активів підприємства;
- б. аналіз зобов'язань підприємства;
- в. аналіз фінансових результатів.

Спершу проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» в табл. 2.2.

Використовуючи дані в табл. 2.2, ми бачимо, що вартість нематеріальних активів компанії на кінець 2021 року становить 338 643 тис. грн, що перевищує на 77 913 грн показник кінця 2020 року (29,9% зростання у 2021 році) у 289,542 тисячі гривень. Більше значення показника у 2019 році (темپ приросту з 2020 по 2021 роки – 589,7%). На кінець 2021 року нематеріальні активи становлять 0,3% від загальних активів компанії. Зазначимо, що за останні два роки вага нематеріальних активів зросла на 0,3%.

Аналіз активів балансу за 2019-2021 роки

Активи	На кінець року, млн. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Нематеріальні активи	49,10	260,74	338,65	77,94	289,55	29,9	589,7
Незавершене будівництво	7968,66	11084,61	12553,95	1469,39	4585,34	13,3	57,5
Основні засоби	47134,37	47029,23	47757,47	728,23	623,10	1,5	1,3
Довгострокові біологічні активи	33,28	16,34	12,68	-3,65	-20,61	-22,4	-61,9
Всього необоротні активи	55185,42	58390,96	60662,79	2271,89	5477,37	3,9	9,9
Виробничі запаси	5147,71	5612,55	4142,06	-1470,49	-1005,65	-26,2	-19,5
Незавершене виробництво	2564,23	3951,21	4342,09	390,91	1777,87	9,9	69,3
Готова продукція	1333,52	2850,41	1464,37	-1386,02	130,87	-48,6	9,8
Дебіторська заборгованість за товарами	20929,34	19416,56	22080,99	2664,41	1151,65	13,7	5,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1987,73	3821,79	3348,81	-472,98	1361,09	-12,4	68,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	10,79	1446,55	337,12	-1109,43	326,33	-76,7	3025,2
Поточні фінансові інвестиції	6,37	1,79	1,43	-0,36	-4,94	-20,0	-77,6
Грошові кошти	1694,56	2008,82	1005,23	-1003,59	-689,37	-50,0	-40,7
Інші оборотні активи	203,38	173,83	159,55	-14,28	-43,83	-8,2	-21,5
Всього оборотні активи	33877,64	39283,47	36881,64	-2401,83	3004,05	-6,1	8,9
Вартість активів	89063,05	97674,37	97544,43	-129,95	8481,37	-0,1	9,5

Джерело: [50]

Станом на кінець 2021 року вартість незавершеного будівництва ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» становила 1 255,99 млн. грн., на 1 469,39 млн. грн

перевищив показник 2020 року (темپ зростання у 2021 році – 13,3%), збільшившись на 4 585,34 млн. грн. більше значення показника на кінець 2019 року (темп приросту за 2 роки 57,5). На кінець 2021 року недобудова становила 12,9% активів компанії. Відзначимо, що за останні два роки відсоток незавершених будівельних робіт зріс на 3,9%.

Залишкова вартість основних засобів компанії на кінець 2021 року становить 4 775,468 млн грн. Перевищено показник кінця 2020 року на 728,23 млн грн, який за цей період зріс на 1,5%, на 623,1 млн штук. Більше значення показника наприкінці 2019 року (зростання за 2 роки на 1,3%). На кінець 2021 року частка основних засобів в активах компанії становить 49,0%. Питома вага основних засобів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» впала на 4,0% за останні два роки.

Таким чином, загальна сума неліквідних активів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становить 60662,79 млн грн. Перевищив показник 2020 року на 2 271,88 млн грн (зростання основних фондів у 2021 році на 3,9%). Перевищення у 2019 році склало 5477,37 млн грн (9,9% зростання за два роки). На кінець 2021 року основні засоби становлять 62,2% від загальної вартості активів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Вага неліквідних активів у 2019-2021 роках зросла на 0,2%.

Далі проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів товариства.

Станом на кінець 2021 року виробничі запаси ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» становлять 4142,05 млн грн., а у 2020 впали на 1470,493 млн грн, у 2021 спад склав 1 005,651 млн грн. Варто зазначити, що за останні два роки вага активів виробничих запасів впала на 1,5%.

На кінець 2021 року вартість незавершеного виробництва підприємства становитиме 4 342,09 млн грн, що більше на 390,903 млн грн за показник 2020 року. (темп зростання 9,9% у 2021 році), та на 1777,867 млн грн більше значення показника у 2019 році (69,3% зростання за два роки). На кінець 2021 року незавершене виробництво становитиме 4,5% активів компанії. За останні два роки

вага незавершеного виробництва зросла на 1,6%.

Також варто зазначити, що залишок готової продукції на кінець 2021 року становить 1 464,39 млн грн. До кінця 2021 року готова продукція становитиме 1,5% активів компанії.

Також слід зазначити, що поточні фінансові інвестиції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становлять 1,429 млн грн, що менше на 0,36 млн грн в порівнянні з 2020 роком та на 4,939 млн грн. показника.

Отже, сукупні оборотні активи ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становитимуть 3 688 636 тис. грн, що на 2 401 826 тис. грн нижче показників кінця 2020 року. Темп приросту оборотних коштів у 2021 році становить -6,1%. Порівняно з показниками 2019 року оборотний капітал збільшився на 3 004,01 млн грн., темп приросту склав 8,9%. Станом на кінець 2021 року оборотні активи становлять 37,8% активів компанії. Коефіцієнт ліквідності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за останні два роки знизився на 0,2%.

Таким чином, загальна вартість майна ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» склала на кінець 2021 року 97544,42 млн грн., що на 129,95 млн грн. менше показника 2020 року (темپ приросту за 2021 рік становить -0,1%) та на 8481,37 млн грн більше значення показника за 2019 рік (темп приросту за 2 роки становить 9,5%).

Видно, що статутний капітал ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становив 3 859,53 млн грн. Зауважимо, що значення показника протягом досліджуваного періоду не змінювалися.

Додатковий інвестиційний капітал на кінець 2021 року становитиме 2 681,38 млн грн, що на 749,240 млн грн нижче показника 2020 року. Відносно 2019 року він впав на 994,297 млн грн, року (темп зростання у 2021 році -2,7%). На кінець 2021 року співвідношення додаткового капіталу до боргу компанії становить 27,5%. За останні два роки вага додаткового капіталу зменшилася на 3,7%.

Таблиця 2.3

Аналіз пасивів балансу за 2019-2021 роки

Джерела формування майна	На кінець року, млн грн			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Статутний капітал	3859,53	3859,53	3859,53	-	-	-	-
Додатковий вкладений капітал	27808,16	27563,09	26813,86	-749,24	-994,29	-2,7	-3,6
Резервний капітал	578,93	578,93	578,93	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	32980,18	42489,34	29378,82	-13110,52	-3601,36	-30,9	-10,9
Всього власний капітал	65226,79	74490,90	60631,14	-13859,76	-4595,65	-18,6	-7,0
Довгострокові кредити банків	5363,19	5111,07	5317,45	206,38	-45,74	4,0	-0,9
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	1384,41	3047,62	1663,21	3047,62	120,1	-
Відстрочені податкові зобов'язання	189,72	395,64	372,02	-23,61	182,30	-6,0	96,1
Інші довгострокові зобов'язання	1238,96	1163,54	1404,40	240,86	165,44	20,7	13,4
Всього довгострокових зобов'язань	6791,87	8054,66	10141,50	2086,84	3349,63	25,9	49,3
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		83,29	2209,25	2125,95	2209,25	2552,3	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8897,36	10027,54	9998,75	-28,78	1101,38	-0,3	12,4
Поточні зобов'язання за розрахунками	1879,20	1764,50	12127,14	10362,64	10247,96	587,3	545,3
Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами	6,54	3,49	7,79	4,29	1,24	123,2	19,0
Інші поточні зобов'язання	6261,27	3249,98	2428,87	-821,11	-3832,41	-25,3	-61,2
Всього короткострокових зобов'язань	17044,39	15128,81	26771,78	11642,98	9727,39	77,0	57,1
Баланс	89063,05	97674,37	97544,42	-129,95	8481,37	-0,1	9,5

Джерело: [50]

Також варто зазначити, що вартість резервів у 2019-2020 роках становила 578,93 млн грн.

Нерозподілений прибуток (непокриті збитки) на кінець 2021 року становить 2 937 8,82 млн грн. Це на 1 311 ,05 млн грн нижче показників кінця 2020 року. Порівняно з показниками 2019 року нерозподілений прибуток (збиток) зменшився на 3 601,35 млн грн. Співвідношення нерозподіленого прибутку до зобов'язань компанії становить 30,1% на кінець 2021 року. Варто зазначити, що вага нерозподіленого прибутку знизилась на 6,9% за останні два роки.

Загальний капітал на кінець 2021 року становить 6 063, 14 млн грн, що менше на 1 385,76 млн грн показника 2020 року та на 4 595,65 млн грн нижче значення показника 2019 року. На кінець 2021 року співвідношення власного капіталу ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» до боргу становить 62,2. Порівняно з 2019 роком питома вага зменшилася на 11,1%.

На кінець 2021 року довгострокові банківські кредити компанії становитимуть 5317,45 млн грн, що на 206,376 млн грн перевищив показник 2020 року та на 45,738 млн грн. є нижчим за значення показника 2019 року (темперосту за 2 роки -0,9%). До кінця 2021 року довгострокові банківські кредити становитимуть 5,5% пасивів компанії. Відзначимо, що за останні два роки вага довгострокового банківського кредитування знизилась на 0,6%.

Інші довгострокові фінансові зобов'язання ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становили 3 047,624 млн грн, що на 1 663,211 млн грн перевищила показник 2020 року. У 2019 році значення показника буде вищим. Станом на кінець 2021 року вказаний відсоток іншої довгострокової фінансової заборгованості в наших зобов'язаннях становить 3,1%. Вага іншого довгострокового фінансового боргу за останні два роки зросла на 3,1%.

Загальна довгострокова заборгованість ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становить 1 014,50 млн грн, що на 2 086,84 млн грн перевищує показник 2020 року та на 3 349,63 млн грн більше показника 2019 року.

Співвідношення непоточних зобов'язань до зобов'язань компанії на кінець 2021 року становить 10,4%. Вага довгострокового боргу зросла на 2,8% за останні два роки.

На кінець 2021 року довгострокові договірні зобов'язання компанії становлять 2 209,25 млн грн. Показник 2021 року на 2 125,95 млн грн перевищує показник 2020 року та на 2 209,25 млн грн значення показника на кінець 2019 року. На кінець 2021 року співвідношення короткострокової та довгострокової заборгованості в боргу компанії становить 2,3%. Відзначимо, що за останні два роки співвідношення короткострокової заборгованості до довгострокової зросло на 2,3%.

Зауважимо, що заборгованість ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за товари, роботи та послуги станом на кінець 2021 року становить 9 998,75 млн грн. Показник 2021 року перевищує показник 2020 року на 28,797 млн грн. А показник 2019 року на 1 101,38 млн грн нижче показника 2021 року. На кінець 2021 року торгова кредиторська заборгованість становила 10,3% пасивів компанії. За останні два роки вага торгової кредиторської заборгованості зросла на 0,3%.

На кінець 2021 року інші поточні зобов'язання компанії становлять 2 428,87 млн грн. Це на 821,114 млн грн. нижче за значення 2020 року. Співвідношення інших поточних зобов'язань до зобов'язань компанії становить 2,5% на кінець 2021 року. Вага інших поточних зобов'язань ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за останні два роки зменшилася на 4,5%.

Отже, загальні поточні зобов'язання ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становитимуть 26 771,781 млн грн. Співвідношення поточних зобов'язань до зобов'язань компанії становить 27,4% на кінець 2021 року. За останні два роки вага поточних зобов'язань зріс на 8,3%.

На завершення аналізуємо фінансові результати ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 роки. Почнемо з аналізу доходів у табл. 2.4.

Ми бачимо, що чистий прибуток ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021

році досяг 62409,27 млн грн. Темп зростання за 2021 рік склав -8,2%. Порівняно зі значеннями 2019 року чистий прибуток зменшився на 3 776,65 млн грн із темпом зростання -5,7% з 2019 по 2021 рік. Зазначимо, що чистий прибуток становитиме 97,5% прибутку компанії у 2021 році.

Таблиця 2.4

Аналіз доходів за 2019-2021 роки

Вид доходу	За рік, млн грн			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід	66185,88	67963,17	62409,23	-5553,95	-3776,65	-8,2	-5,7
Інші операційні доходи	54,89	1331,59	1021,59	-310,01	966,69	-23,3	1760,9
Інші фінансові доходи	70,63	78,04	572,18	494,14	501,55	633,2	710,1
Всього доходи	66311,41	69372,79	64002,99	-5369,80	-2308,412	-7,7	-3,5

Джерело: [50]

У 2021 році інший операційний прибуток компанії досяг 1 021,59 млн грн. Темп зростання у 2021 році становитиме -23,3%. Порівняно з показниками 2019 року інші операційні доходи зросли на 966,69 млн грн. (Темп приросту 1760,9%). Зауважимо, що співвідношення інших операційних доходів і прибутку компанії у 2021 році становило 1,6%.

Інші фінансові доходи ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021 році сягнули 572,18 млн грн. Темп зростання за 2021 рік склав 633,2%. Порівняно з показниками 2019 року інші фінансові доходи зросли на 501,55 млн грн. Інші фінансові доходи склали 0,9% результатів компанії у 2021 році.

Отже, загальна сума надходжень у 2021 році склала 64002,99 млн грн. Темп зростання у 2021 році склав мінус 7,7%. Порівняно з показниками 2019 року загальні надходження зменшилися на 2308,42 млн грн.

Табл. 2.5 використовується для аналізу витрат досліджуваного ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Можна зробити висновок, що собівартість

реалізованої продукції у 2021 році досягла 635 0312,8 млн грн, перевищивши показник 2020 року. Темп зростання з 2020 по 2021 рік склав 16,1%. Порівняно з показником 2019 року собівартість продукції зросла на 6 941,01 млн грн., темп зростання за період – 12,3%. Собівартість реалізованої продукції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» склала 95,2% загальних витрат у 2021 році.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат за 2019-2021 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56562,12	54675,90	63503,13	8827,23	6941,01	16,1	12,3
Адміністративні витрати	2206,96	2700,63	2567,83	-132,81	360,87	-4,9	16,4
Витрати на збут	59,99	50,68	63,17	12,49	3,17	24,7	5,3
Інші операційні витрати	741,73	58,22	47,03	-11,19	-694,71	-19,2	-93,7
Фінансові витрати	387,56	525,61	525,12	-0,49	137,56	-0,1	35,5
Всього витрати	59958,37	58011,04	66706,27	8695,23	6747,90	15,0	11,3

Джерело: [50]

У 2021 році адміністративні витрати компанії склали 2 567,83 млн грн, менше, ніж минулого року. Зростання у 2021 році склало 4,9%. Порівняно з показником 2019 року адміністративні витрати зросли на 360,87 млн грн із темпом зростання адміністративних витрат на 16,4% з 2019 по 2021 рік. Питоме співвідношення адміністративних витрат до загальної суми у 2021 році становитиме 3,8%.

Витрати на збут ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021 році склали 63,17 млн грн., що перевищує показник 2020 року. У 2019 році зростання склало 24,7%. Порівняно з показником 2019 року витрати на логістику зросли на 3 170 млн грн із

темпом зростання на 5,3% за період. У 2021 році витрати на збут склали 0,1% витрат компанії.

Інші операційні витрати у 2021 році склали 47 025 млн грн. Темп зростання за 2021 рік склав 19,2%. Порівняно з показником 2019 року інші операційні витрати зменшилися на 694,708 млн грн. Питомий відсоток інших операційних витрат у витратах компанії становив у 2021 році 0,1%.

Фінансові витрати ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021 році склали 525,12 млн грн, що нижче показника 2020 року. Темп зростання за 2021 рік склав - 0,1%. Порівняно з показником 2019 року фінансові видатки зросли на 137,56 млн грн. Питома частка фінансових витрат у корпоративних витратах у 2021 році становила 0,8%.

Таким чином, загальні витрати ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021 році склали 66706,27 млн грн. Темп зростання за 2021 рік склав 15%. Порівняно з показниками 2019 року загальні видатки зросли на 6747,90 млн грн., що становить 11,3% зростання за два роки.

Далі аналізуємо поелементну структуру операційних витрат ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» (рис. 2.5).

Спостегіаємо, що матеріальні витрати компанії у 2021 році досягли 4 562 975 тис. грн. Зростання у 2021 році склало 3,7%. Порівняно з показниками 2019 року матеріальні витрати зросли на 600,37 млн грн. Питомий відсоток матеріальних витрат у загальних операційних витратах компанії становитиме у 2021 році 68,9%.

Витрати на оплату праці досягли 4 505,59 млн грн на кінець 2021 року, збільшившись порівняно з 2020 роком. У 2021 році темп зростання склав 28,1%. Порівняно з показниками 2019 року витрати на оплату праці зросли на 1380,81 млн грн. Питома частка витрат на оплату праці в загальних операційних витратах компанії у 2021 році становитиме 6,8%.

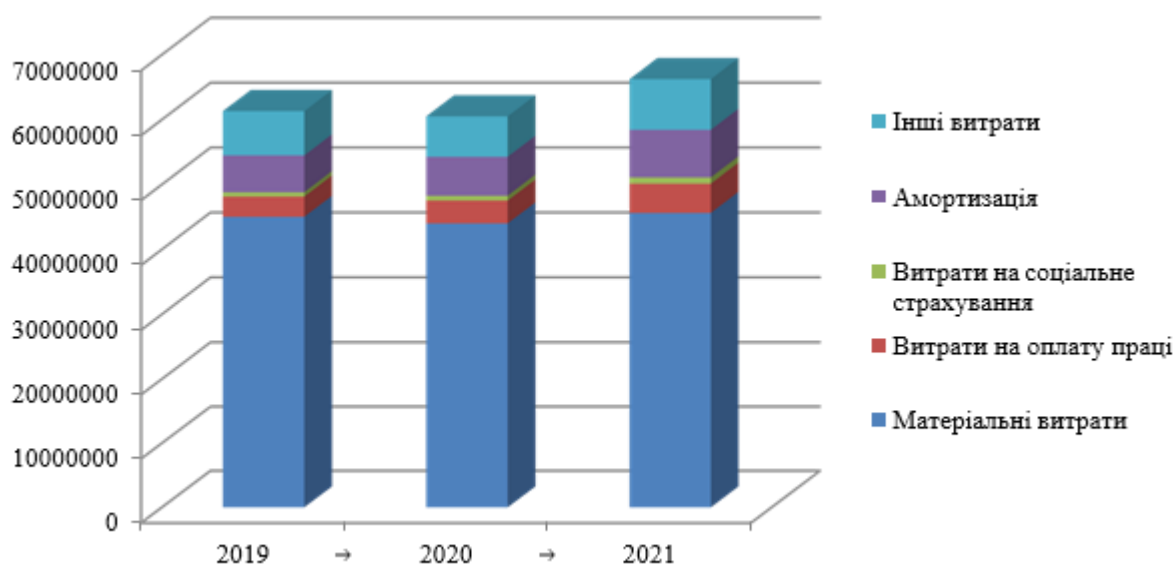


Рис. 2.5. Динаміка і структура операційних витрат за 2019-2021 рр.

Джерело: [50]

Витрати на соціальне страхування у 2021 році склали 971,83 млн гривень. Темп зростання за 2021 рік склав 28,7%. Порівняно з показником 2019 року витрати на соціальне страхування зросли на 307,72 млн грн. Питома частка витрат на соціальне забезпечення у загальних операційних витратах компанії у 2021 році становитиме 1,5%.

Зауважимо, що амортизаційні відрахування за 2021 рік склали 7 326,81 млн грн. Темп зростання за 2021 рік склав 22,2%. Витрати на амортизацію зросли на 1 651,49 млн грн порівняно зі значеннями 2019 року. Питомий відсоток амортизаційних відрахувань у відсотках до загальних операційних витрат компанії становив у 2021 році 11,1%.

Інші видатки у 2021 році склали 7 817,88 тис. грн. Темп зростання за 2021 рік склав 25,4%. Порівняно з показником 2019 року інші витрати зросли на 999,58 млн грн. Питомий відсоток інших операційних витрат у загальних операційних витратах компанії становив у 2021 році 11,8%.

Загальний обсяг видатків у 2021 році склав 6 624,09 млн грн. Зростання у

2021 році склало 9,5%. Порівняно з показником 2019 року загальні видатки зросли на 4 939,97 млн гривень.

Далі оцінюємо платоспроможність компанії з 2019 по 2021 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансовий стан і платоспроможність за 2019-2021 роки

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт плато спроможності (фінансової незалежності, автономності)	0,7	0,8	0,6	-0,1	-0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8	0,8	0,7	-0,1	-0,1
Коефіцієнт фінансової залежності	0,3	0,2	0,4	0,1	0,1
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)	0,4	0,3	0,6	0,3	0,2
Коефіцієнт загальної плато спроможності	3,7	4,2	2,6	-1,6	-1,1
Коефіцієнт поточної плато спроможності	0,1	0,1	0,04	-0,1	-0,1

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Можна сказати, що коефіцієнт платоспроможності на кінець 2021 року становить 0,6. Індекс високий, що вказує на те, що цього року більша частина нерухомості – це акції. За 2021 рік порівняно з 2019 роком значення показника зменшилось на 0,1.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становить 0,7. Цей показник перевищує рекомендоване значення (0,6) і є позитивним фактором для компанії. За 2021 рік досліджуваний індекс знизився на 0,1 порівняно з показником 2019 року на 0,1.

Коефіцієнт фіскальної залежності на кінець 2021 року становив 0,4. Значення показника зросло на 0,1 порівняно з показником 2020 року та значення коефіцієнта фінансової залежності зросло на 0,1 порівняно з показником 2019 року.

Коефіцієнт фінансового левериджу підприємства на кінець 2021 року становив 0,6. Значення показника зросло на 0,3 порівняно з 2020 роком, а значення коефіцієнта фінансового левериджу зросло на 0,2 порівняно з показником 2019 року.

Загальний коефіцієнт платоспроможності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становив 2,6. Значення показника порівняно з 2020 роком зменшилось на 1,6, а показник загального коефіцієнта платоспроможності – на 1,1 порівняно з показником 2019 року.

Коефіцієнт поточної платоспроможності на кінець 2021 року становив 0,04. Значення показника порівняно з 2020 роком зменшилось на 0,1, а порівняно з показником 2019 року – коефіцієнт поточної платоспроможності на 0,1.

Таким чином, фінансовий стан ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є відносно стабільним, демонструючи значення індексу фінансової стійкості 0,7.

Оцінимо рентабельність продажів (табл. 2.7) та рентабельність виробництва (табл. 2.8) ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

Відповідно до табл. 2.7 ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2019 році мало рентабельність продажів 17,0%, у 2020 році рентабельність продажів 24,3%, у 2021 році – показник -1,7%. За період дослідження цей показник знизився на 18,7%.

Таблиця 2.7

Рентабельність продажу за 2019-2021 роки [50]

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Валовий прибуток, тис. грн.	9623,76	13287,27	-1093,90	-14381,17	-10717,66
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	56562,12	54675,90	63503,13	8827,23	6941,01
Рентабельність продажу, %	17,0	24,3	-1,7	-26,0	-18,7

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Найважливішим показником рентабельності компанії є рентабельність її продукції. Розраховується шляхом ділення чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції.

Згідно з таблицею 2.8 бачимо, що рентабельність продукції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2019 році склала 8,9%, рентабельність продукції у 2020 році – 17,4%, а показники у 2021 році – -3,6%.

Таблиця 2.8

Рентабельність продукції за 2019-2021 роки [50]

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/2020	2020/2019
Чистий прибуток, тис. грн.	5061,85	9509,16	-2265,23	-11774,39	-7327,08
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	56562,12	54675,90	63503,13	8827,23	6941,01
Рентабельність продукції, %	8,9	17,4	-3,6	-21,0	-12,5

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Слід зазначити, що середній галузевий показник для виробничих показників становить 20%. Тому рентабельність продукції ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» низька. Цей показник знизився на 12,5% за період дослідження.

Отже, аналіз фінансового стану компанії дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року буде

незадовільним, що підтверджується розрахованими вище показниками.

2.3. Аналіз ефективності управління виробничим підприємством в умовах кризи

На ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» функції антикризового планування та антикризового менеджменту передані Департаменту планування та економіки, у якому працюють антикризові менеджери.

На рисунку 2.6 показано основні функції антикризового менеджера. Основними завданнями Департаменту планової економіки ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» щодо антикризового управління є:

- а. Розробити політику готовності до кризових ситуацій та відповідні методичні інструменти для своєчасного виявлення перших ознак кризових ситуацій та швидкого реагування на них.
- б. Активно використовувати нові можливості управління.
- в. Використання різноманітних методів і механізмів, які дозволяють подолати фінансові труднощі з мінімальними втратами.

Стратегія реагування на кризові ситуації ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є однією з функціональних стратегій загальної бізнес-стратегії підприємства та розробляється з урахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Подано короткий опис основних макроекономічних факторів, які вплинули на розробку та реалізацію стратегії реагування на кризу ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Аналіз PEST використовується для узагальнення факторів зовнішнього середовища, що впливають на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування, який готується на 3-5 років наперед [6].

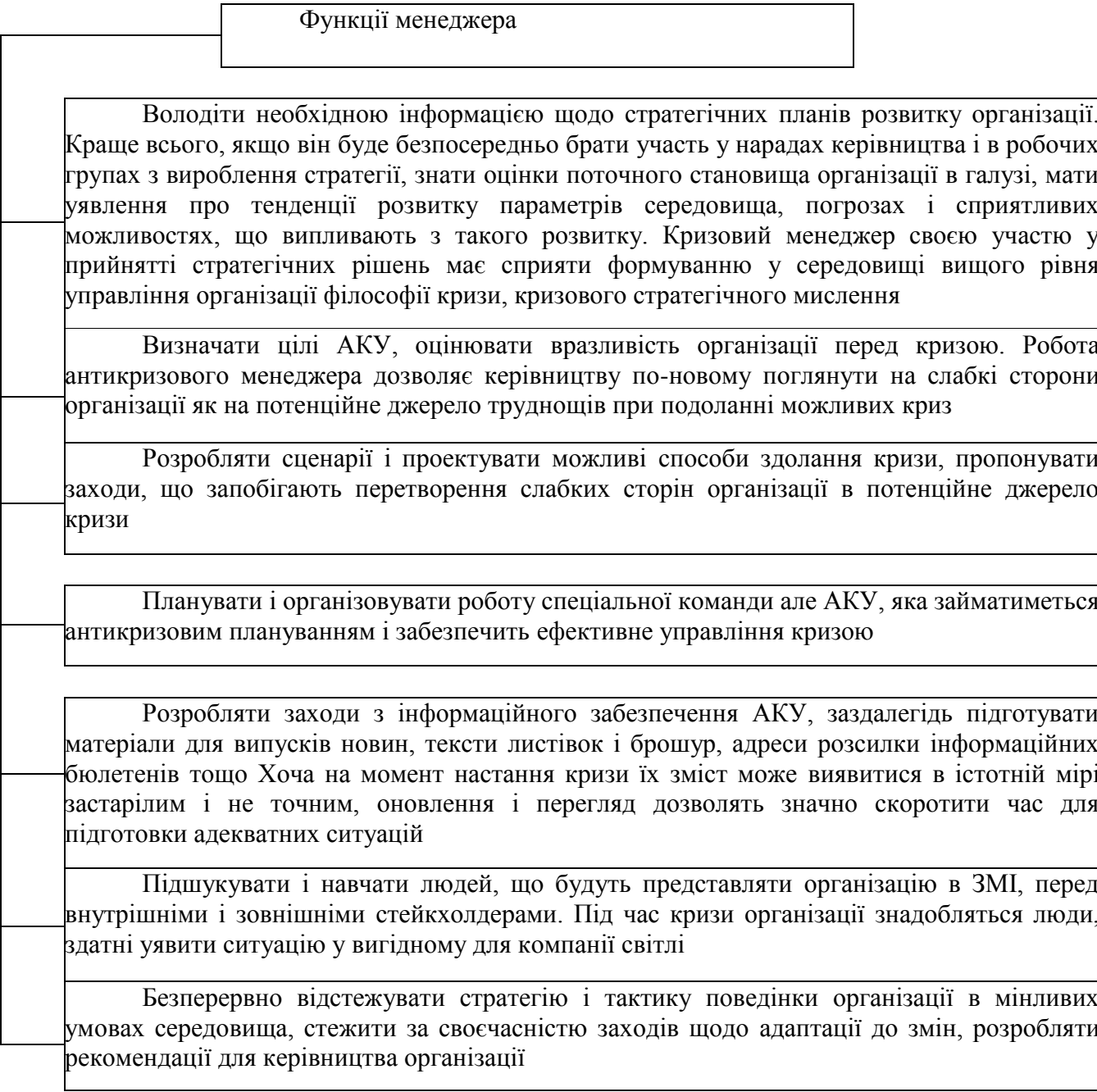


Рис. 2.6. Функції менеджера управління виробничим підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» наведені в таблиці

2.9.

PEST-аналіз ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Компоненти	Фактори, що впливають на підприємство	
	Позитивні	Негативні
Демографічні	- - -	Зниження народжуваності Старіння населення Міграція населення
Соціальні	Працьовитість населення України Позитивне ставлення населення до вітчизняних товарів	- - -
Технологічні	Прискорення науково-технічного прогресу Посилення уваги до впровадження незначних удосконалень, уже існуючих товарів Жорсткість державного контролю за доброякісністю і безпечністю товарів	1. Високі ціни на засоби виробництва та устаткування новітнього обладнання
Економічні	1. Зростання промислового виробництва в середньому на 12%	Кризовий стан економіки Дуже низький рівень платоспроможності підприємств-покупців «Відтік мозків» Високий рівень інфляції та безробіття Зростання цін на енергоносії
Політичні і правові	- - -	Не всі прийняті закони набули сили і виконуються Відсутній чіткий механізм покарання за несвоєчасні розрахунки за товари і послуги, а також за несвоєчасну виплату заробітної плати Нестабільна політична ситуація і протиборство політичних сил

Джерело: складено автором

Отже, фактори макросередовища мають значний вплив на компанії, як позитивно, так і негативно. Зрозуміло, що в такій ситуації необхідно ефективно використовувати позитивні фактори та усувати негативні.

SWOT-аналіз є практичним інструментом для структурного опису стратегічних характеристик зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу фірми.

Основною метою проведення SWOT-аналізу є визначення конкурентної переваги даної компанії над іншими в певній галузі та ринковій ситуації.

За результатами SWOT-аналізу, проведеного ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» вважаємо, що загальна стратегія корпоративного розвитку повинна містити наступні елементи:

- виробництво нових видів продукції.
- підвищення рівня персоналу компанії.
- підвищення мотивації та стимулювання співробітників.
- підвищення корпоративної культури співробітників.

У науковій практиці не існує єдиного підходу до оцінки фінансового ризику підприємства. Найпоширенішим є оцінка кожного виду фінансового ризику окремо. Найпоширенішими ризиками, які оцінюють у фінансовому аналізі, є:

- ризик ліквідності.
- ризик втрати прибутковості.
- ризик банкрутства.

1. Спочатку оцінимо ризик ліквідності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на основі аналізу коефіцієнта ліквідності за 2019-2021 роки.

Спочатку проаналізуємо ліквідність балансу у 2021 році (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ліквідність балансу за 2021 рік [50]

Актив	2021		Пасив	2021		Платіжний надлишок або недостача	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	2010,60	1006,65	Негайні пасиви (П1)	15045,51	24562,54	-13034,91	-23555,89

Активи, що швидко реалізуються (A2)	24684,89	25766,91	Коротко строкові пасиви (П2)	83,29	2209,25	24601,60	23557,67
Активи, що реалізуються повільно (A3)	12587,96	10108,08	Довго строкові пасиви (П3)	8054,66	10141,50	4533,30	-33,42
Активи, що важко реалізуються (A4)	58390,91	60662,79	Постійні пасиви (П4)	74490,90	60631,14	-16099,99	31,65
Баланс	97674,367	97544,42	Баланс	97674,37	97544,42	x	x

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

За результатами нашого аналізу до кінця 2021 року бачимо: $A1 > P2$; $A3 > P4$. Звідси можна зробити висновок, що ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року має критичну ліквідність і потрапляє в зону рівня катастрофічного ризику.

Потім проводимо аналіз коефіцієнта ліквідності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 роки в табл. 2.11.

Таким чином, коефіцієнт покриття ліквідністю ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на кінець 2021 року становить 1,4. Цей показник нижчий за нормований показник (2-2,5). У 2021 році показник покриття склав 1,2 рази, що є негативним фактором. Порівняно з показником на кінець 2019 року індекс знизився на 0,6.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2021 року становить 1,0. Цей низький показник і посередня ліквідність свідчить про те, що компанія може погасити лише 100,6% свого короткострокового боргу протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності впав на 0,8 у 2021 році, зробивши його від'ємним. Порівняно з показником на кінець 2019 року індекс знизився на 0,5.

Абсолютний коефіцієнт на кінець 2021 року становить 0,04. Цей показник є нормальним для опитаних компаній. Щодо 2021 року коефіцієнт абсолютної

ліквідності знизився на 0,1, що є негативним фактором. Порівняно з показником на кінець 2019 року цей показник знизився на 0,1.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності за 2019-2021 роки [50]

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	2,0	2,6	1,4	-1,2	-0,6
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	1,5	1,8	1,0	-0,8	-0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,04	-0,1	-0,1
Чистий оборотний капітал	16833246	24154657	10109855	-14044802	-6723391

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має чистий грошовий оборотний капітал на кінець 2021 року в розмірі 1 010,86 млн грн, що нижче на 1 404,80 млн грн від показника минулого року. У 2021 році зменшився на 6723,39 млн грн відносно показника кінця 2019 року.

Щоб визначити, чи існує ризик втрати прибутку, аналізуємо динаміку чистого прибутку ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» (табл. 2.12).

Відповідно до таблиці 2.12 прибуток до оподаткування у 2021 році становить 2 703,28 тис. грн., що еквівалентно 1 4065,04 млн грн. Нижче рівня 2020 року. Зростання прибутку до оподаткування у 2021 році склало 14065,04. Порівняно зі значеннями 2019 року прибуток до оподаткування зменшився на

9056315 млн грн.

Таблиця 2.12

Формування прибутку за 2019-2021 роки [50]

Показник	За рік, млн грн.			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Доходи	66311,41	69372,79	64002,99	-5369,80	-2308,42
Витрати	59958,37	58011,04	66706,27	8695,23	6747,90
Прибуток до оподаткування	6353,03	11361,75	-2703,28	-14065,04	-9056,32
Податок на прибуток	1291,19	1852,59	438,05	-1414,54	-853,14
Чистий прибуток	5061,85	9509,16	-2265,23	-11774,39	-7327,08

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Податок на прибуток за 2021 рік становить 438,05 млн. грн, що на 1414,54 млн. грн нижче рівня 2020 року.

Чистий збиток ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2021 рік склав 2 265,23 млн грн. Це на 11774,39 млн грн менше від значення 2020 року (рис. 2.7).

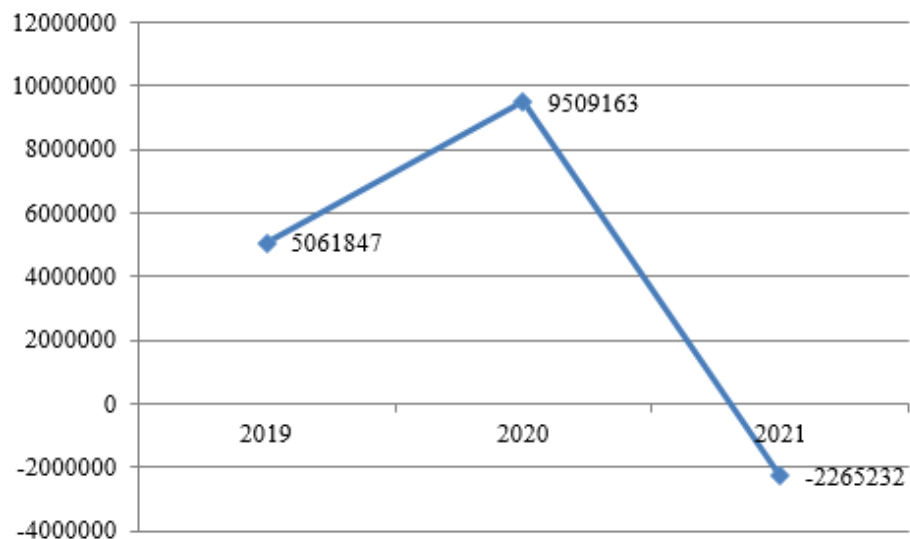


Рис. 2.7. Чистий прибуток за 2019-2021 роки (тис. грн)

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Ми бачимо, що темп зростання у 2021 році становить -11774395%. Порівняно з показниками 2019 року чистий прибуток зменшився на 7 327,08 млн грн., при темпі зростання за два роки 144,8%.

Як показав аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», у 2021 році відбулося значне зниження операційної ефективності. Так, ми бачимо, що за підсумками 2021 року компанія отримала чистий збиток у розмірі 2265,232 млн грн. Це на 11774,39 млн грн менше від показника 2020 року.

Тому ми оцінюємо вплив різних факторів на прибуток підприємства. Для цього ми проводимо факторний аналіз зміни прибутків підприємств. Проаналізувати вплив зміни виручки, витрат, собівартості на 1 грн. реалізованої продукції на прибуток. Вихідні дані наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані факторного аналізу зміни прибутку за 2019- 2021 рр [50]

Показник	За рік, млн грн.			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Доходи	66311,41	69372,79	64002,99	-5369,80	-2308,42
Витрати	59958,37	58011,04	66706,27	8695,23	6747,90
Прибуток	5061,85	9509,16	-2265,23	-11774,39	-7327,08
Витрати на 1 грн. доходу	0,9	0,8	1,0	0,2	0,1

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Виконана модель факторного аналізу має вигляд:

$$P1 + P2 + P3 = \Delta P \quad (2.1)$$

де, P1 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат; P2 – зміна прибутку за рахунок зміни доходів; P3 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 грн. доходів.

Необхідні розрахунки наведено в табл. 2.14.

Таким чином, можна сказати, що чистий прибуток ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у 2021 році зменшився на 1 177,39 млн грн. Ця зміна була внесена з

наступних причин:

- а. видатки збільшено на 1425,32 млн грн.
- б. зменшення доходів на 2161,38 млн грн.
- в. вартість збільшується на 1 грн. Дохід -13185,58 млн грн

Таблиця 2.14

Факторний аналіз зміни прибутку за 2019- 2021 роки [50]

Показники	2020/2021	2019/2020
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,1	1,1
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат	1425321,4	569675,9
Коефіцієнт співвідношення доходу	0,9	1,0
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу	-2161378,4	-745887,5
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу	-13185578,2	-8835154,9
Загальна сума впливу на зміну прибутку	-13921635.2	-9011366.6

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Порівняно зі значенням 2019 року чистий прибуток зменшився на 7 327,08 млн грн через наступні причини:

- а. вартість збільшена на 569,68 млн грн.
- б. дохід зменшився на -745,89 млн грн.
- в. збільшено видатки за доходами 1 грн.-8835,15 млн грн.

Отже, оцінка ефективності управління в кризовій ситуації виробничого підприємства ПАТ «ArcelorMittal Криві Ре» виявила, що підприємство перебуває у фінансовій кризі середнього ступеня тяжкості. Підприємство має проблеми з ліквідністю та прибутковістю, що є основними причинами його незадовільного стану та неефективної стратегії антикризового управління.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Визначення ризику банкрутства в управління виробничим підприємством в умовах кризи

Існує багато моделей для оцінки ризику банкрутства компанії. Для оцінки ризику ми використовуємо індекс Альтмана та модель Таффлера.

Показник Альтмана обчислюється наступним чином (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Модель індексу Альтмана

$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 1,0 \cdot X5$				
X1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта	X2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта	X3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку/збитку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта)	X4 – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу	X5 – оборотність активів у числі оборотів (відношення чистого виторгу від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкта).

Джерело: [68]

Табл. 3.2 містить розрахунки для показника Альтмана.

Таблиця 3.2

Індекс Альтмана для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр. [50]

Показник	2019	2020	2021
Оборотні активи	33877631	39283462	36881636
Сума всіх активів	89063049	97674367	97544421
Резерв нерозподіленого прибутку	32980175	42489338	29378818
Валовий прибуток	9623757	13287269	-1093902
Власний капітал	65226794	74490900	60631140
Позичковий капітал	23836255	23183467	36913281
Чиста виручка від реалізації	66185876	67963171	62409226
X1 (оборотні активи/ сума всіх активів)	0,38	0,40	0,38

X2 (резерв нерозподіленого прибутку / сума всіх активів)	0,37	0,43	0,30
X3 (валовий прибуток / сума всіх активів)	0,11	0,14	-0,01
X4 (власний капітал / позичковий капітал)	2,74	3,21	1,64
X5 (чиста виручка від реалізації / сума всіх активів)	0,74	0,70	0,64

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Таким чином, коефіцієнт $Z(2019) = 3,72$; $Z(2020) = 4,17$; $Z(2021) = 2,47$.

Модель Альтмана оцінює ймовірність (ризик) банкрутства компанії за наступною шкалою.

Якщо Z : 1,80 або менше - дуже високий. 1,81-2,70 - висока 2,71-2,99 - можливо. Все, що перевищує 3,0, є дуже низьким.

На рис. 3.1 відображена діаграма моделі Альтмана для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

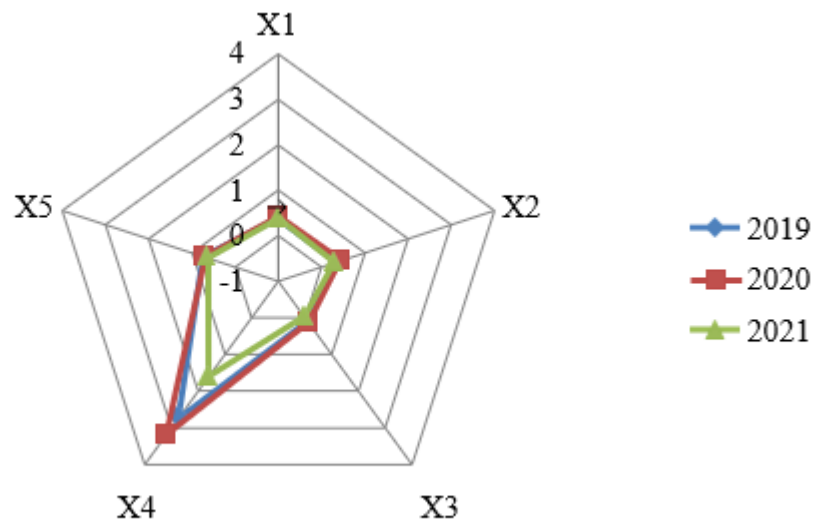


Рис. 3.1. Візуалізація моделі Альтмана для за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.2

Таким чином, якщо ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» мало ймовірно

збанкрутувати в 2019-2020 роках, то велика ймовірність того, що компанія збанкрутує до кінця 2021 року.

Альтернативою є модель Таффлера, розрахована за допомогою рівняння (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Модель Таффлера

$ZT = 0,53 \cdot x_1 + 0,13 \cdot x_2 + 0,18 \cdot x_3 + 0,16 \cdot x_4$			
x1 – відношення прибутку від реалізації до суми короткострокових зобов'язань	x2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань	x3 – відношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів	x4 – відношення виручки до загальної вартості активів

Джерело: [68].

Якщо:

- $T > 0,3$ – Компанія має відмінні довгострокові перспективи.
- $ZT < 0,2$ - можливе банкрутство.

У табл. 3.4 містяться розрахунки моделі Таффлера для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Таблиця 3.4

Індекс Таффлера для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 pp. [50]

Показник	2019	2020	2021
Прибуток від реалізації	9623757	13287269	-1093902
Короткострокові зобов'язання	17044385	15128805	26771781
Оборотні активи	33877631	39283462	36881636
Зобов'язання	23836255	23183467	36913281
Сума всіх активів	89063049	97674367	97544421
Виручка від реалізації	66185876	67963171	62409226
x1 (прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання)	0,56	0,88	-0,04
x2 (оборотні активи / зобов'язання)	1,42	1,69	0,99
x3 (короткострокові зобов'язання / сума всіх активів)	0,19	0,15	0,27
x4 (виручка від реалізації / сума всіх активів)	0,74	2,93	0,64

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Отже, коефіцієнт $ZT(2019) = 0,634$; $ZT(2020) = 1,182$; $ZT(2021) = 0,26$.

На рис. 3.2 представлена пелюсткова діаграма моделі Таффлера для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» на 2019-2021 роки.

Аналіз, заснований на моделі Таффлера, показав, що обрана компанія мала меншу ймовірність збанкрутувати в 2019-2020 роках і мала гарні довгострокові перспективи, але існувала ймовірність збанкрутувати в 2021 році.

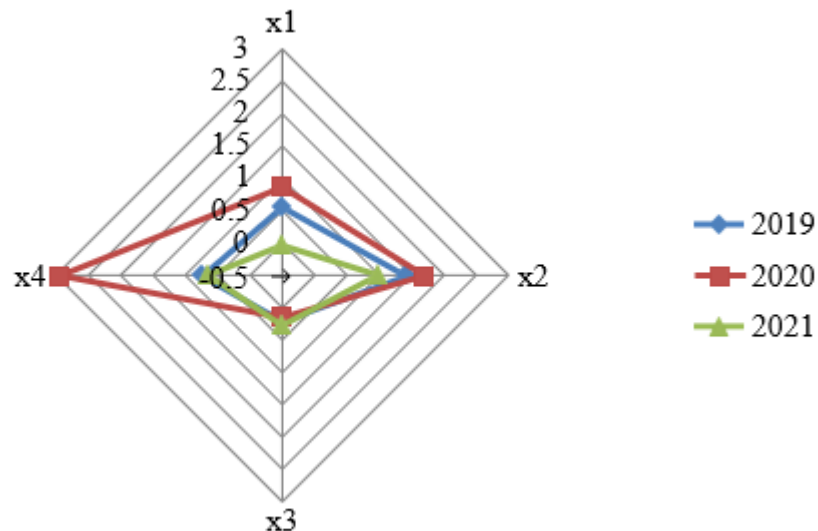


Рис. 3.1. Візуалізація моделі Таффлера для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.4

Так, дві зарубіжні моделі підтвердили можливість банкрутства, неспроможність стратегії антикризового управління. Щоб порівняти отримані результати та зробити практичні висновки, ми проаналізували використання вітчизняної моделі Терещенка для оцінки зростання ймовірності банкрутства ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у період 2019-2021 рр.

Дана модель була створена на основі кількох методів прогнозування банкрутства.

Загальна формула для отримання оцінного значення моделі Терещенка має вигляд звичайного полінома (табл. 3.5)

Моель Терещенка

$Z = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6$					
X1 – відношення виручки до поточних зобов'язань	X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	X4 – відношення чистого прибутку до виручки	X5 – відношення виробничих запасів до виручки	X6 – відношення виручки до основного капіталу

Джерело: [68].

Якщо:

$Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує;

$1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена;

$0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

У табл. 3.6 представлено розрахунки для моделі О. О.Терещенко ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Таблиця 3.6

Індекс Терещенко для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр. [50]

Показник	2019	2020	2021
Виручка від реалізації	66185876	67963171	62409226
Поточні зобов'язання	17044385	15128805	26771781
Валюта балансу	89063049	97674367	97544421
Чистий прибуток	5061847	9509163	-2265232
Виробничі запаси	5147704	5612546	4142053
X1 (виручка від реалізації / поточні зобов'язання)	3,88	4,49	2,33
X2 (валюта балансу / поточні зобов'язання)	5,22	6,46	3,64
X3 (чистий прибуток / валюта балансу)	0,06	0,09	-0,02
X4 (чистий прибуток / виручка від реалізації)	0,08	0,14	0,07
X5 (виробничі запаси / виручка від реалізації)	0,08	0,08	0,07
X6 (виручка від реалізації / валюта балансу)	0,74	0,7	0,64

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Отже, коефіцієнт $Z(2019) = 7,34$; $Z(2020) = 8,94$; $Z(2021) = 4,02$.

На рис. 3.3 відображена пелюсткова діаграма моделі Терещенко для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

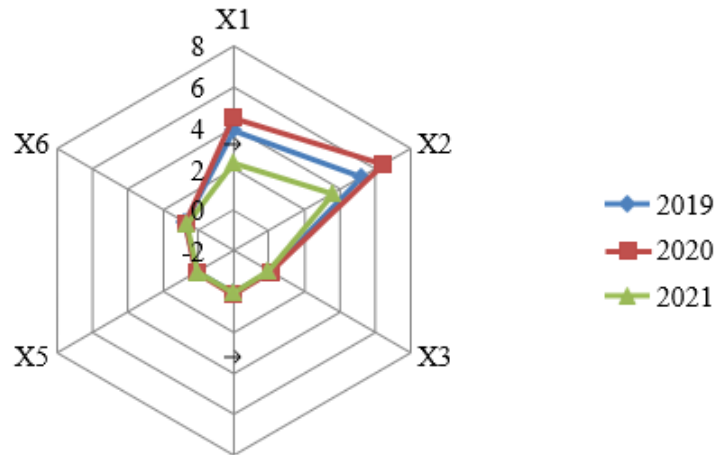


Рис. 3.3. Візуалізація моделі Терещенко для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.6.

Можна зробити висновок, що за моделлю Терещенка вказане вище підприємство не знаходиться під загрозою банкрутства.

Результати аналізу свідчать про те, що ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має проблеми з ліквідністю та прибутковістю, що є основною причиною незадовільної ситуації та неефективності його антикризової стратегії.

Протягом досліджуваного періоду ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» неефективно використовувало свої активи для отримання прибутку. Крім того, незадовільною є рентабельність реалізації продукції.

Так як ймовірність банкрутства ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» в основному залежить від того, чи зможе воно покрити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів, то коефіцієнт покриття найбільшою мірою характеризує фінансовий стан підприємства та ризик виникнення кризи. Тому варто проаналізувати та дослідити, які фактори їх збільшують чи зменшують, тобто провести факторний аналіз. Необхідно визначити, як зміни поточних активів

і поточних зобов'язань впливають на зміни коефіцієнтів фінансування. Розраховуємо додаткові показники для факторного аналізу.

Коефіцієнт покриття на початок періоду: $K_{пп} = 39283462 / 15128805 = 2,5966$.

Коефіцієнт покриття на кінець періоду: $K_{пк} = 36881636 / 26771781 = 1,3776$.

Коефіцієнт покриття за умови активів на початок періоду та поточних пасивів на кінець періоду: $K_{п/к} = 39283462 / 26771781 = 1,4673$.

Коефіцієнт частки участі фактору (а), який враховує частку зміну коефіцієнта покриття за рахунок зміни оборотних активів:

$$a = K_{пк} - K_{пп/к} / O_{Ак} - O_{Ап} \quad (3.1)$$

$$a = 1,3776 - 1,4673 / (36881636 - 39283462) = 3,73466E-08.$$

Коефіцієнт частки участі фактору б, який враховує частку зміни коефіцієнта покриття за рахунок зміни поточних зобов'язань:

$$b = K_{пп/к} - K_{пп} / ПЗк - ПЗп \quad (3.2)$$

$$b = 1,4673 - 2,5966 / (26771781 - 15128805) = -9,69941E-08$$

Розрахунки рівнянь впливу окремого фактора на ступінь покриття наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Факторний аналіз коефіцієнта покриття у 2021 році

Фактор	Методика розрахунку	Рівень впливу
Загальна зміна коефіцієнта покриття	$K_{пк} - K_{пп}$	-1,219
в т. ч. за рахунок зміни:		
- оборотних активів	$(O_{Ак} - O_{Ап}) * a$	0,16
з них:		
- запаси і витрати	$(Зк - Зп) * a$	-0,001
- дебіторська заборгованість	$(ДЗтк - ДЗтп) * a$	-0,134
- дебіторська заборгованість за розрахунками	$(ДЗрк - ДЗрп) * a$	0,004
- поточні фінансові інвестиції	$(ПФІк - ПФІп) * a$	-
- грошові кошти та їх еквіваленти	$(ГКк - ГКп) * a$	0,106
- інших оборотних активів	$(IO_{Ак} - IO_{Ап}) * a$	0,028
- поточних зобов'язань	$(ПЗк - ПЗп) * b$	-0,148
з них:		
- короткострокових кредитів банку	$(ККк - ККп) * b$	-

- поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями	(ПЗДЗк-ПЗДЗп)*б	-
- кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	(КЗк - КЗп)*б	-0,048
- інші поточні зобов'язання	(ІПЗк - ІПЗп)*б	-0,146

Джерело: розраховано автором на базі фінансової звітності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»

Коефіцієнт покриття вказує на те, що ліквідних активів фірми достатньо для обслуговування її боргів, і є важливим для аналізу діяльності фірми. За звітний період показник покриття зріс на 0,01 тис. грн.

Коливання оборотних активів збільшило коефіцієнт на 0,16 тис. грн., а забезпечення та витрати зменшили показник на 0,001 тис. грн. За рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги цей коефіцієнт на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» зменшився на 0,134 тис. грн.

Поточні фінансові інвестиції не вплинули, а грошові кошти та їх еквіваленти збільшили показник на 0,106 тис. грн. Інші оборотні активи зросли на 0,028 тис. грн., а поточні зобов'язання збільшують показник на 0,148 тис. грн.

Загалом результати ймовірності банкрутства, отримані від ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», свідчать про ймовірність банкрутства. Проте, виявлені позитивні тенденції щодо показників діяльності, які свідчать про зменшення поточних зобов'язань, покращення спроможності підприємства здійснювати свою діяльність та покривати власні зобов'язання за рахунок власних коштів. засоби.

3.2. Удосконалення процесу формування стратегії управління виробничим підприємством в умовах кризи

Оцінка ефективності діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» в умовах кризи виявила ознаки фінансової кризи середнього ступеня тяжкості. Виходячи з нашої поточної оцінки корпоративного нагляду в кризових ситуаціях, можна зробити висновок, що використання класичних підходів не вирішує існуючу ситуацію. А компанії потребують змін у кризових ситуаціях із самого початку

розробки стратегії.

Розробка стратегії ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» включає процеси та кроки для пом'якшення кризової ситуації та забезпечення подальшого сталого функціонування. Блок-схема організації формування стратегії наведена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Формування стратегії управління виробничим підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором

Процес побудови стратегії ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» складається з

таких етапів:

1. Моніторинг здоров'я компанії та створення фінансових прогнозів. Для моніторингу стану компанії аналізуйте форми фінансової звітності за допомогою класичних методів і прийомів фінансового аналізу.

2. Формування концепції розвитку підприємства. Аналіз ринку, виявлення вподобань споживачів, конкурентних переваг і основних компетенцій з метою формування концепції розвитку компанії.

3. Формування стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. На етапі концепції важливо поставити цілі для хорошого розвитку компанії, такі як забезпечення щорічного зростання прибутку.

4. Специфікація цільової установки. Ціль – це бажаний стан системи для досягнення заданого плану. Стратегічна мета ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» має універсальний характер, це отримання прибутку в умовах сталого довгострокового розвитку. Як правило, ця корпоративна мета реалізується на основі моніторингу поточної діяльності. Завдяки такому моніторингу виявляються об'єкти в системах управління, які можуть становити реальну або потенційну загрозу як для прибутку, так і для сталого розвитку. Результатом цього стануть конкретні стратегічні завдання та відповідні рішення, спрямовані на перерозподіл ресурсів компанії, реструктуризацію, ліквідацію частин та створення нових структур управління.

Реалізація цих рішень пов'язана з діяльністю, яку можна віднести до стратегічно керованих. Подібні стратегічні завдання ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» включають:

Найкраще використовувати власні (зовнішні) ресурси або їх розподіл для вирішення конкретних стратегічних завдань. покращити або розширити якість нашої ресурсної бази; Перебудова окремих ланок технологічного циклу руху сировини. Для ПАТ «ArcelorMittal Криві Ріг» – пошук споживачів і реалізація продукції, яка відповідає їхнім потребам. Розширити або змінити географію

товарних ринків компанії.

Крім того, розробка стратегічних завдань орієнтована на конкретні часові періоди, основними напрямками яких є:

Структурна реструктуризація підрозділів для максимального узгодження з корпоративними інтересами. Динамічний розвиток і зростання адаптованих підприємств в умовах очікуваного відновлення економіки.

Вони відрізняються розв'язуваними завданнями, тривалістю плану дій, ступенем невизначеності багатьох факторів. Ці цілі мають бути сформульовані таким чином, щоб їх досягнення сприяло ефективному функціонуванню всіх підрозділів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ліч» і відповідало його стратегічним цілям. У другому напрямку основна вихідна умова третього вектора повинна бути включена в проект для досягнення найбільш досконалої комбінації.

Стратегічні цілі включають: отримання найкращої віддачі від інвестицій, необхідних для підприємницької діяльності діяльності. Забезпечити стабільну роботу підприємства до передбаченого плановим періодом. Однак встановлення цієї мети не відображає індивідуальних особливостей кожної компанії в галузі.

Вибори альтернативної стратегії, яка використовує внутрішні ресурси:

1. Підтвердження поточної стратегії.
2. Огляд та уточнення окремих показників діючої стратегії та визначення пріоритетних напрямів розвитку.
3. Реалізація оборонної стратегії.
4. Розробка абсолютно нової стратегії.
5. Розробка програм інтеграції. На цьому етапі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» зосередиться на вирішенні внутрішніх завдань і проведе базовий аналіз усіх напрямків своєї діяльності.

Здійснення заходів щодо скорочення поточних витрат, інвестиційних ресурсів, раціоналізації активів, зазначення джерел та обсягів фінансування, очікуваних економічних ефектів, умов реалізації заходів щодо виходу з кризи.

Розробка стратегій репозиціонування галузі, програм трансформації та інших стратегічних програм для збільшення частки ринку, процесів і маркетингових каналів.

Налагодження системи контролю змін. Перетворення виконуються в такому порядку: організаційні інновації. Інновації, що забезпечують ефективність бізнес-процесів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Не лише технічні інновації та інновації, пов'язані з продуктом, але й організаційні та технічні інновації.

Здійснювати моніторинг виконання стратегічних програм і бізнес-планів та оцінювати їх ефективність.

Враховуючи представлену організацію формулювання стратегії антикризового управління, для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» важливо спочатку визначити свою місію та цілі, а для інших – контролювати умови та середовище. Однак нафтові компанії можуть застосовувати ці два рівні паралельно та використовувати зворотний зв'язок для коригування своєї поведінки. Наприклад, місію або цілі компанії, визначені в рамках аналізу навколишнього середовища, можна перевірити, коли можливості компанії та зовнішні умови середовища роблять це неможливим.

3.3. Удосконалення процесу управління торговельно-фінансовими складовими діяльності виробничого підприємства

Вдосконалення управління виробничими підприємствами в кризових ситуаціях має базуватися на застосуванні цілісного підходу, який охоплює всі цілі управління. Основними завданнями Управління стратегією реагування на кризові ситуації ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є: Бухгалтерія та фінанси, доставка та продаж.

Облік і фінанси. На підприємствах бухгалтерський облік веде бухгалтерія, на підставі якої складається звітність і річна звітність за основними показниками розміру сфери діяльності. Дані надсилаються до планово-економічного відділу для

аналізу стану підприємства та напрямків його діяльності. Після проведення аналізу економісти відділу розробляють плани подальшої діяльності підприємства. Фахівці відділу використовують загальноприйняті та поширені методи та інструменти аналізу фінансово-господарської діяльності (горизонтальний та вертикальний аналіз, ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість, ділова активність, (наприклад, аналіз показників

Основною бухгалтерською та фінансовою рекомендацією ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є застосування стабілізаційної стратегії реагування на кризу, яка враховує такі проблемні аспекти, як абсолютна ліквідність, негативні тенденції у фінансовій стабільності, використання капіталу та прибутковість.

Необхідно відзначити, що джерелом усіх фінансових ресурсів у ринковій економіці є прибутки підприємств.

Прибуток є важливим показником ефективності виробничо-господарської діяльності ПАТ «ArcelorMittal Криві Ріг», а також джерелом формування фінансових ресурсів.

Прибуток ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є частиною чистого доходу, який є чистим доходом від реалізації товарів, робіт і послуг за вирахуванням ПДВ та акцизного податку, та їх собівартістю (собівартістю виробництва, реалізації, зберігання тощо). .), вважається винагородою для власників компанії (власників) за ризики, пов'язані з вкладеним капіталом та діяльністю. Вона є рушійною силою економічного розвитку і опосередковано чинником максимального задоволення потреб споживачів.

Мета бізнесу – отримання прибутку. Максимізація прибутку є одним із головних завдань курника, і для її вирішення необхідні оптимальні рішення у сферах капітальних витрат, структури капіталу та управління витратами, доходів і витрат, основних і оборотних коштів.

Стабільне зростання прибутку є результатом ефективного фінансового менеджменту в бізнес-підрозділах. Стратегія управління фінансами компанії тісно

пов'язана з визначенням основних цілей її господарської діяльності. Найчастіше ця основна мета формулюється як отримання певної норми прибутку на вкладений капітал і, відповідно, певного чистого прибутку. Досягнення таких цілей вимагає застосування конкретної моделі управління прибутком.

За моделлю управління прибутком підприємство має набір взаємопов'язаних функціональних та організаційних блоків, спрямованих на вирішення конкретних завдань, і набір функціональних та організаційних блоків, які складають методологічну основу для координації окремих блоків моделі. методи Метод управління прибутком підприємства – це сукупність конкретних методів, прийомів і прийомів, які обґрунтовують рішення фінансового менеджменту щодо формування витрат і прибутку підприємства, його втілення, забезпечення належного рівня фінансової рентабельності та господарської діяльності. і як.

Як показано на рис. 3.5, ключові елементи моделі управління прибутком компанії зазвичай включають:



Рис. 3.5. Елементи моделі управління прибутком підприємства в умовах кризи

Джерело: [69]

Основою цільового планування та прогнозування прибутку ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» є поєднання фінансових і математичних методів, а також методів кількісної та якісної оцінки рентабельності та рентабельності операційної діяльності підприємства.

Практична реалізація такого поєднання здійснюється шляхом бюджетування фінансових результатів підприємства (переважно операційних доходів) на основі системи планового (прогнозного) бюджетування, тобто комплексу цілей для

завдань оперативного планування, формується відповідно до індивідуального напрямку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Водночас цільове планування та прогнозування прибутку є етапами, які узагальнюють та узагальнюють структуру моделі управління прибутком ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», оскільки передбачають виконання конкретних завдань (рис. 3.6).

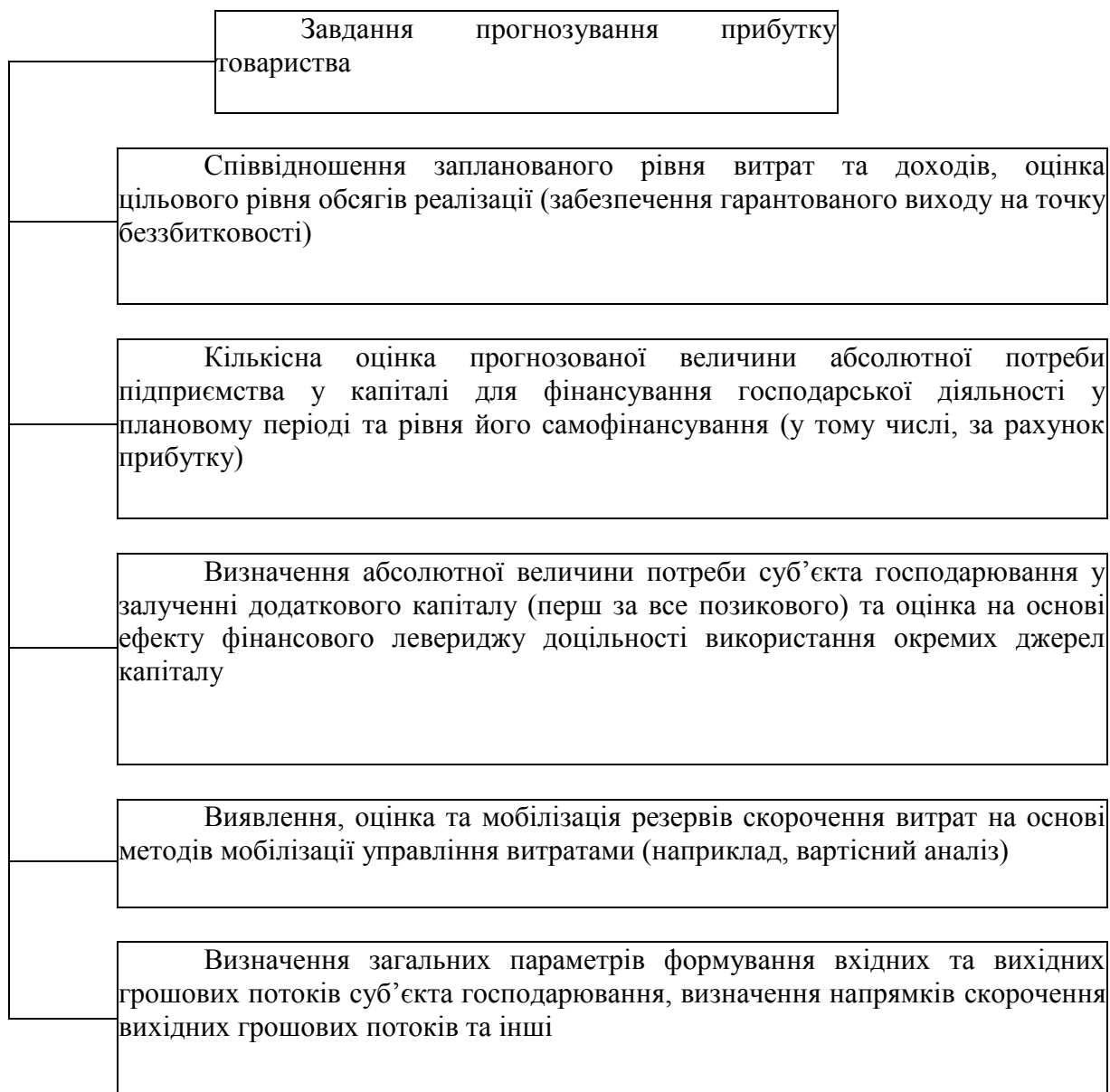


Рис. 3.6. Прогнозування прибутку виробничого підприємства в умовах кризи

Джерело: складено автором самостійно

ПАТ відповідатиме за складання кошторису розрахунків. У структурі моделі управління прибутком компанії «ArcelorMittal Кривий Ріг» має виконувати такі завдання:

а. визначити розмір і склад витрат, пов'язаних з окремими напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства (пов'язаними з операціями, інвестиціями, фінансовою діяльністю) або центрами витрат (переважно структурними підрозділами підприємства);

б. забезпечити покриття зазначених вище витрат за рахунок багатьох джерел формування фінансових ресурсів підприємства, в основному прибутку від господарської діяльності;

Доставка. Управління планової економіки ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» не тільки аналізує діяльність та будує плани на майбутнє, а й працює над закупівлею різноманітного обладнання, інструменту тощо.

Передаючи функцію постачання нашим фахівцям із постачання, реалізуємо ефективніше управління закупівлями.

Відзначимо, що спеціалісти з постачання вирішують наступні завдання:

а. визначати потребу у відповідному обладнанні на основі плану діяльності підприємства, складеного планово-економічним відділом, та аналізу потреб ринку.

б. визначення характеру та кількості закупівель обладнання для відповідного виробництва підприємства;

в. проведення аналізу постачальника з точки зору умов постачання, якості, надійності та ціни.

г. укладення договору з постачальником на поставку обладнання.

Рекомендовану схему процесу закупівлі обладнання для ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» наведена на рисунку 3.7.

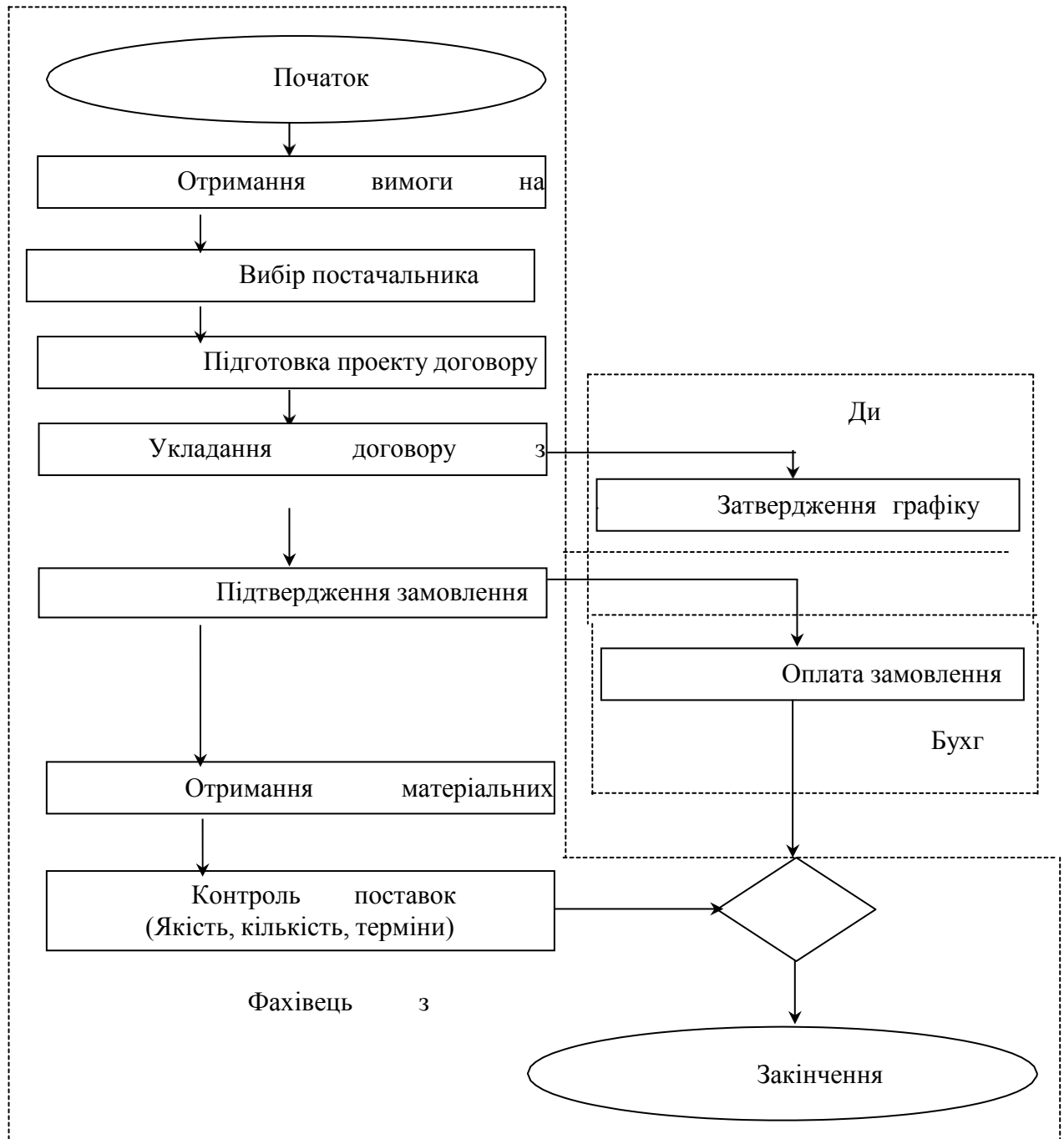


Рис. 3.7. Рекомендована схема закупівлі обладнання виробничого підприємства

Джерело: складено автором самостійно

У табл. 3.8 показано рекомендовану реорганізацію бізнес-процесів

закупівельної діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг»..

Таблиця 3.8

Реорганізація бізнес-процесів системи закупівель виробничого підприємства

Назва процесу	Список задач	Найм фахівця з постачання	
Планування видів та обсягу продукції по закупкам	Виписка (отримання) вимоги на постачання Вибір постачальника	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Укладення контракту з постачальником	Підготовка проекту договору з постачальником Укладення договору з постачальником	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Приймання і первинний контроль якості	Контроль графіку поставок. Контроль якості обладнання. Контроль кількості обладнання. Порядок оформлення і пред'явлення рекламаций (претензій) постачальнику.	Директор	Фахівець з постачання
Розрахунки з постачальниками	Проведення розрахунків з постачальниками компанії та їх облік. Виконання зобов'язань за договорами з постачальниками	Бухгалтерія	Бухгалтерія

Джерело: складено автором самостійно

За рахунок наданих пропозицій експерти з постачання відповідатимуть за оперативні процеси управління закупівлями на ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг», якими раніше займався Департамент планової економіки.

У таблиці 3.9 наведені одноразові витрати на організацію робочого місця спеціалістів з постачання.

Таблиця 3.9

Одноразові витрати по організації робочого місця фахівця з постачання, тис. грн

Обладнання	Вартість
Комп'ютер	10,04
Принтер-копір-сканер	6,5
Телефон	2,6
Меблі та світильники	13
Всього	32,5

Джерело: складено автором самостійно

У таблиці 3.10 наведені поточні витрати на утримання працівників на

робочому місці.

Таблиця 3.10

Поточні витрати на утримання робочого місця фахівця з постачання, тис. грн

Витрати	Місяць	Квартал	Рік
Витратні матеріали	0,65	1,95	7,8
Канцелярські товари	0,65	1,95	7,8
Інтернет-послуги	0,26	0,78	3,12
Телефон	0,65	1,95	7,8
Інші витрати	1,3	3,9	15,6
Разом	3,51	10,53	42,12

Джерело: складено автором самостійно

Витрати на утримання фахівця з постачання згруповані в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на утримання фахівця з постачання, тис. грн

Вид виплат	Місяць	Рік
Заробітна плата	11,7	140,4
Страхові внески	3,64	43,68
Всього	15,34	184,08

Джерело: складено автором самостійно

Оціночні кошториси для рекомендацій щодо залучення працівників наведені в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Витрати на організацію постачання до введення в штат фахівця з постачання, тис. грн / рік

1. Витрати на утримання планово-економічного відділу	374,4
2. Витрати по утриманню персоналу	362,7
2.1. Доплати за визначення потреби в ресурсах (2,5 тис. грн./міс.)	117
2.2. Доплати за укладення і контроль виконання договорів (3,75 тис.грн./міс.).	175,5
2.3. Пошук постачальників обладнання (1,5 тис.грн./міс.)	70,2
3. Страхові внески	119,73
Всього	856,83

Джерело: розраховано автором самостійно

Орієнтовні витрати на наймання спеціаліста з постачання наведено в табл. 3.13

Таблиця 3.13

Оцінка витрат по введенню в штат підприємства фахівця з постачання, тис. грн

Стаття витрат	Сума
1. Одноразові витрати	32,5
2. Поточні витрати	
2.1. Утримання робочого місця фахівця з постачання	42,12
2.2. Утримання фахівця з постачання	184,08
Всього витрат	258,7

Джерело: складено автором самостійно

Отже, економічний ефект від введення в штат підприємства спеціаліста з постачання буде: $856,1 - 285,7 = 570,4$ тис. грн .

Отже, введення в штат підприємства спеціаліста з постачання та передача йому функцій з контролю за закупівлею обладнання для сталеливарного виробництва дасть економічний ефект у розмірі 570,4 тис. грн. Це один із поширених напрямів корпоративних стратегій зниження витрат:

Збут. Враховуючи конкурентну ситуацію на внутрішньому металургійному ринку України, успішна рекламна діяльність є одним із найефективніших засобів стимулювання збуту продукції та підвищення прибутковості ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг».

В рамках вдосконалення управління стратегією реагування на кризу ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» рекомендовано зосередити рекламну діяльність на онлайн-рекламі.

Дерево цілей для запропонованих контрзаходів показано на рис. 3.8.

Такий вибір пояснюється тим, що дані маркетингові заходи пов'язані з мінімальними витратами і в той же час характеризуються високою ефективністю в плані збільшення продажів і збільшення прибутку.

Враховуючи конкурентну ситуацію на внутрішньому металургійному ринку

України, успішна рекламна діяльність є одним із найефективніших засобів стимулювання збуту продукції та підвищення прибутковості ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Для покращення збутової діяльності ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» рекомендується зосередитися на рекламі в Інтернеті.

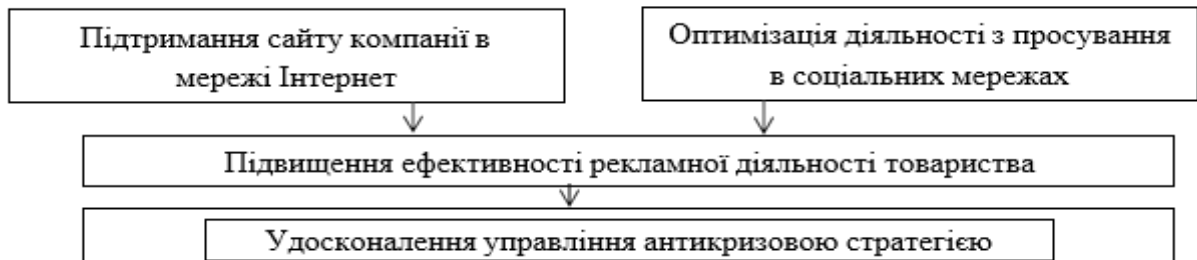


Рис. 3.8. Дерево цілей і завдань заходів для удосконалення управління виробничим підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором самостійно

На оптимізації рекламної діяльності компанії в соціальних мережах ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» може заробити 30 тис. грн. Щомісячно або 210000 грн. протягом усього життя проекту. Реклама ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» у соціальних мережах Instagram та Facebook принесе сукупний корпоративний прибуток у розмірі 420 000 гривень (210 000*2). протягом усього життя проекту.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження щодо управління виробничим підприємством в умовах кризи, зокрема на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» дозволяють зробити такі висновки:

1. Дослідження теоретичних засад і передумов управління підприємством в умовах кризи засвідчило зростання потреби перегляду піхов до організації процесу такого управління на підприємствах України, зокрема виробничих, особливо в нинішніх умовах воєнного стану та для подальшої відбудови і повоєнного розвитку України. Попри те, що саме явище криз і їх висвітлення в економічній науці має тривалу історію, вимоги до антикризового управління в нинішніх умовах суттєво змінюються, що спричиняє і перегляд теоретичних аспектів.

Управління підприємством в умовах кризи є цілісною та комплексною системою, що базується на стратегічних підходах і дозволяє постійно відстежувати, ідентифікувати, оцінювати та усувати труднощі, які виникають в діяльності підприємства під впливом негативних факторів кризового характеру. Обов'язковими елементами цієї системи є моніторинг та оцінка кризового стану, а також стратегія управління, що включає заходи з виявлення, попередження, уникнення, мінімізації, послаблення та подолання самих кризових явищ, проявів їх впливу на підприємство і негативних наслідків. Дієвість цієї стратегії залежить від характеру цілей та поставлених завдань, аналізу і врахування зовнішнього та внутрішнього середовища, наявних і доступних ресурсів і засобів для уникнення чи подолання кризових явищ.

2. Узагальнення підходів до моніторингу та оцінки в управлінні підприємством в умовах кризи показало, що ключову роль відіграє постійний

моніторинг факторів впливу на стан і результати діяльності підприємства, які визначають його виробничі та фінансові результати і, відповідно, дієвість механізмів управління. Надалі значимою та необхідною є оцінка ефективності управління підприємством в умовах кризи. Основними її інструментами є збір статистичних і аналітичних даних, експертиза, обчислення ключових показників, їх моделювання та прогнозування. При цьому використовується індексний метод, інтегральний, факторний аналіз, тощо. Однак, єдиного загальноприйнятого підходу не встановлено. Відповідно, кожне підприємство може самостійно обирати більш прийнятні для нього методи, показники і параметри.

3. Безпосередній аналіз і оцінка ефективності управління підприємством в умовах кризи в рамках цього дослідження здійснено на прикладі ПАТ «ArcelorMittal

Кривий Ріг» у період 2019 – 2021 р. Обране металургійне підприємство є провідним національним виробником прокату, арматури і катанки, сталі звичайних і низьколегованих марок, агломерату, концентрату, коксу, чавуну. Підприємство має оптимальну та ефективну організаційну структуру, а також притримується антикризової стратегії в управлінні.

Функції управління підприємством, в т.ч. щодо планування заходів уникнення та зменшення кризових явищ і їх негативних наслідків покладені на планово-економічний відділ підприємства, в штаті якого закріплені менеджери з антикризового управління.

4. В результаті аналізу фінансово-економічного стану встановлено скорочення доходів підприємства та зростання його витрат протягом досліджуваного періоду. Темп скорочення доходів за цей час становить 8,4%, а темп приросту витрат складає 11,3%. Це має негативний вплив на фінансову стійкість підприємства. При цьому, рентабельність продукції є низькою та зменшилася на 12,5%.

Оцінка ефективності управління виробничим підприємством на прикладі ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» засвідчила наявність фінансової кризи середньої тяжкості. Основними факторами при цьому є низький рівень ліквідності та рентабельності. Це свідчить про недостатню ефективність та дієвість стратегії антикризового управління.

6. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління виробничим підприємством в умовах кризи, зокрема щодо основної ролі в стратегії антикризового управління ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» таких складових як облік і фінанси, постачання та збут.

Заходи антикризового управління за об'єктами обліку та фінансів мають бути спрямовані на підвищення ліквідності, зокрема абсолютної, посилення фінансової стійкості, зростання прибутковості та ефективності використання власного капіталу підприємства.

Щодо збільшення ефективності управління закупівельної діяльності наведено та обґрунтовано ряд пропозицій, які передбачають передавання функцій постачання спеціальному фахівцю, тобто введення в штат підприємства посади фахівця з постачання. У той же час для посилення ефективності збуту готової продукції доцільно провадити більш активну маркетингову політику та рекламні кампанії в інтернет просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *(зі змінами та доповненнями)* [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua>
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/>
3. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI. *(зі змінами та доповненнями)* [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua>
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *(зі змінами та доповненнями)* [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>
5. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. 4-ге вид., випр. і доп. К. : Знання-Прес, 2020. 287 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://scholar.google.com.ua/>
6. Аметов Р. Ф. Виробнича функція в економічному зростанні. Р. Ф. Аметов. Економіка України, 2019. № 12. 40-45 с.
7. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. [Електронний ресурс]. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf
8. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>
9. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi>
10. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. І. І. Бершадська, С. О. Тульчинська. Збірник наукових праць «Сучасні проблеми

економіки і підприємництво», випуск №20, 2017 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/113947/118761>.

11. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. [2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2017. 124 с.

12. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.

13. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.

14. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198-202.

15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2021. 504 с.

16. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. К.: НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.

17. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.

18. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.

19. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

20. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.

21. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.

22. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 6

(22). С. 193-198.

23. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283.

24. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80.

25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

26. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

27. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017, 332 с.

28. Друкер П. Менеджмент. М. Вільямс, 2020. 699 с.

29. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтер-наука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.

30. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С.147-157.

31. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.

32. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.

33. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2021. 324 с.

34. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності

антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

35. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Издательство Юрайт, 2014. 406 с.

36. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер; Мир книг, 2012. 814 с.

37. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (52). 2012, С.153-159.

38. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf

39. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

40. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.

41. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2021. 580 с.

42. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.

43. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. [Електронний ресурс]. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>

44. Мазнев Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.

45. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб., Питер, 2001. 273 с.

46. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно- правовому механізмі банкрутства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(1). С. 175-182.

47. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ.

нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 353 с.

48. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління.

49. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20.

50. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>

51. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

52. Пичурин И. Общая теория маркетинга: учеб. пособ. Екатеринбург: УГТУ, 2011. 104 с.

53. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс]. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf

54. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. 6-е вид., переробл.і виправ. К.: КНЕУ, 2012. 375 с.

55. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 349 с.

56. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf

57. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2020. 454 с.

58. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31

59. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч.

посіб.]. [3-тє вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2007. 668 с.

60. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск 6 (2). С.52-55.

61. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2014. № 6. С. 47- 53.

62. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С.206-211.

63. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1>

64. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер.: *Економіка і управління*. 2016. Вип. 35.С. 330-338.

65. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29_5

66. Сушко В. І., Павлюк Т. С. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Економіка: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 72-83.

67. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.

68. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. К.: Центр учб. л-ри, 2019. 358 с.

69. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2018. 243 с.
70. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С. 264-268.
71. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167-175.
72. Ansoff I. *Strategic Management* / I. Ansoff, McDormell, J. Edward. NY: Implanting Prentice Hall. 1990.
73. Kindleberger, Charles P. *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*. Wiley, 2000. 304 p.
74. Shiller J. Robert. *How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*. Princeton University Press, 2008. 192 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

<p>Фактори зовнішнього середовища</p> <p>Фактори внутрішнього середовища</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Майбутні інвестиції. 2. Покупка здешевілої в умовах безробіття робочої сили. 3. Вихід на нові ринки. 4. Розширення асортименту. 5. Покупка якісної сировини збільш високим вмістом заліза. 6. Поліпшення якості готової продукції. 7. Зменшення витрат на виробництво продукції. 8. Автоматизація виробництва. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неплатоспроможність покупця. 2. Інфляція. 3. Посилення державного регулювання витрат. 4. Швидкий фізичний і моральний знос старого устаткування. 5. Недостатня кваліфікація працівників. 6. Зростання цін на енергоносії. 7. Недостатньо гнучка система управління і керівництва
<p>Сильні сторони</p>	<p>Сила і можливості</p>	<p>Сила і загрози</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нового обладнання. 2. Використання відходів виробництва. 3. Вдосконалення технологій. 4. Комплексне і раціональне використання сировини. 5. Зростання обсягів виробництва. 6. Гарна репуація серед покупців. 7. Підвищення кваліфікації працівників. 8. Скорочення чисельності працівників. 9. Відносно висока якість готової продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спрямування інвестицій на: придбання нового обладнання; розвиток технологій; збільшення обсягів продукції; підвищення кваліфікації і перепідготовку працівників. 2. Зростання обсягів виробництва сприяє пошуку нових ринків збуту. 3. Хороша репутація дає змогу знаходити нових покупців і нові ринки збуту. 4. Раціональне використання відходів сприяє появі нової продукції і розширенню її асортименту. 5. Закупівля якісної сировини сприяє росту обсягів виробництва при тих же потужностях. 6. Оновлення техніки сприяє Поліпшенню якості продукції. 7. Нові технології виробництва продукції дозволяють скоротити витрати на її випуск. 8. Скорочення чисельності працівників зменшує витрати на виробництво продукції. 9. Автоматизація виробництва дає змогу комплексно і раціонально використовувати сировину 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неплатоспроможність покупців може викликати недостатність коштів на впровадження нової техніки. 2. Надмірне посилення державного регулювання витрат негативно впливає на ріст обсягів виробництва. 3. Застаріле устаткування: не дає змоги комплексно і раціонально використовувати сировину; негативно впливає на ріст обсягів виробництва; не дає змоги виробляти продукцію належної якості. 4. Низький фаховий рівень працівників призводить до виробництва неякісної продукції. 5. Підвищення цін на енергоносії обумовлює зменшення обсягів виробництва продукції.

Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів. 2. Забруднення навколишнього середовища. 3. Брак молодих керівників. 4. Негативна рентабельність через високі витрати. 5. Значний відсоток застарілого устаткування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спрямування інвестицій на встановлення очисних споруд. 2. Спрямування інвестицій на заміну застарілого устаткування. 3. Збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат на виробництво. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Старе керівництво повільно реагує на зміни в економіці. 2. Неплатоспроможність покупців негативно впливає на рентабельність виробництва. 3. Інфляція також має негативний вплив на рентабельність.