

48
06.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

БАШИНСЬКИЙ Роман Романович
(студент групи МОМ-23)

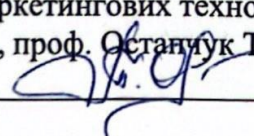
БКМ

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

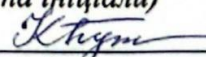
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Башинський Р.Р. Організація антикризового управління діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів організації антикризового управління діяльністю підприємства. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління на прикладі конкретного підприємства

Ключові слова: антикризове управління, діагностика фінансового стану, комплекс заходів, ефективність, ризики.

Annotation

Bashynskyi R.R. Organization of anti-crisis management of company activity. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the organization of crisis management of an company. The purpose of the work is to develop recommendations for improving the efficiency of crisis management on the example of a particular company

Keywords: crisis management, financial condition diagnostics, complex of measures, efficiency, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Фінансова криза підприємства: суть, види та основні причини виникнення	7
1.2. Управління фінансами підприємства в умовах кризи: антикризовий підхід	11
1.3. Модель антикризової оцінки діяльності підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства та характеристика функціонування служби економічної безпеки на підприємстві.....	30
2.2. Аналіз активів, оцінка ліквідності, фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства.....	34
2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	57
3.1. Вдосконалення механізму антикризового управління підприємством...	57
3.2. Практичні аспекти впровадження антикризової програми на підприємстві.....	64
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження: Нестабільна економічна ситуація в Україні в даний період, та й у цілому, обумовлює прийняття керівниками підприємств рішень за умов невизначеності, тому антикризове управління широко застосовується у вітчизняній управлінській практиці. Але досі його утримання в українській управлінській та економічній науці мало конкретизовано.

Тема залишається надзвичайно актуальною у зв'язку із світовою економічною кризою, непостійною економічною та політичною обстановкою в країні. Сучасна динаміка економічного розвитку відображає складну ситуацію для бізнесу, змушуючи підприємства та організації швидко реагувати та адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможними, успішними та прибутковими.

Зростання корпоративної кризи підштовхує вчених до пошуку рішень на рівнях державного та корпоративного управління. Важливість прогнозування та визначення ймовірності банкрутства стає критичною для запобігання та вирішення корпоративних криз, що робить це питання сучасним і важливим.

Отже, поняття антикризового управління дискусійним і трактується по-різному: як управління підприємством у період кризи світової економіки; як проведення антикризових процедур на підприємстві-боржнику; як управління нерентабельним підприємством, що стоїть на межі банкрутства; як мінімізація негативних наслідків; подолання кризового стану з найменшими втратами; як управління, метою якого є прогнозування кризових явищ та їх попередження.

Дослідження кризи на підприємствах привертає увагу таких науковців, як В.О. Василенко, О.М. Скібіцький, Т.М. Мараховська, А.В. Слободянюк, О.І. Судакова, М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій та інші. Проблемам діагностики фінансової кризи присвячено численні наукові праці як

вітчизняних, так і зарубіжних економістів, таких як Е. Альтман, І. Романе, У. Бівер, Я. Вишнякова, Г. Іванов, Л. Лігоненко.

Однак для еволюції економічних систем, форм функціонування економіки, використання ресурсів та урахування впливу на навколишнє середовище та інших суттєвих чинників необхідно постійно досліджувати це поняття та його вплив на діяльність суб'єктів господарювання.

Актуальність кваліфікаційної роботи визначається необхідністю вирішення науково-методичних завдань та практичною значущістю антикризового управління у сучасних умовах господарювання підприємств. Це визначило вибір теми, її мети, структури, об'єкта та предмета дослідження.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці науково-методичних висновків та практичних рекомендацій стосовно формування та впровадження на підприємствах системи раннього попередження та протидії фінансовій кризі.

Досягнення цієї мети було здійснено шляхом послідовного вирішення низки завдань:

1. Аналізування фінансової кризи підприємства.
2. Визначення управління фінансами підприємства в умовах кризи.
3. Вивчення моделі антикризової оцінки діяльності підприємства
4. Організаційно-економічний аналіз підприємства та характеристика функціонування служби економічної безпеки на підприємстві
5. Аналізування активів, оцінка ліквідності, фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства
6. Діагностика фінансової кризи на підприємстві
7. Вдосконалення механізму антикризового управління підприємством
8. Вивчення практичних аспектів впровадження антикризової програми на підприємстві

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з попередженням та формуванням економічних стратегій для запобігання фінансовій кризі на підприємстві в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Предметом дослідження є

теоретичні аспекти, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства в рамках системи антикризового управління.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства в рамках системи антикризового управління.

Методи дослідження: включає в себе використання методів теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу для вивчення сутності фінансової кризи підприємства та теоретичних основ діагностики. Також застосовувалася методологія морфологічної декомпозиції для визначення поняття "антикризове управління" та системного та комплексного підходу для обґрунтування теоретико-методичного підходу до проведення економічного дослідження стану підприємства. Аналіз стану та тенденцій динаміки діяльності підприємства проводився за допомогою статистичних та графічних методів.

На основі використаних методів нами було сформовано власні висновки з предмету дослідження та сформовано основні елементи та практичний аналіз ефективності антикризового управління на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інформаційною базою дослідження для написання роботи слугували підручники, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-ресурси. Також використовувалася фінансова звітність підприємства в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Практична важливість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені методи будуть становити методичну основу для обґрунтованого управління діяльністю підприємств в змінюючихся умовах ринкового середовища. Використання методологічного підходу до діагностики кризового стану підприємств дозволить отримати об'єктивну та надійну оцінку його стадії та забезпечить вибір обґрунтованих антикризових заходів.

Наукова новизна дослідження: методологічний підхід до аналізу кризових ситуацій, розробка системи раннього виявлення кризових явищ, моделювання стратегій виходу з кризи

Практичне значення дослідження: підвищення стійкості підприємства до кризових впливів, оптимізація витрат у кризових умовах, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить - додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ АНТІКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Фінансова криза підприємства: суть, види та основні причини виникнення

Ускладнення умов господарювання, спричинене дестабілізуючими факторами невизначеності зовнішнього середовища та зростанням конкуренції на ринку, призводить до виникнення кризових явищ та ситуацій різного характеру та походження в діяльності суб'єктів господарювання. На підприємствах недосконалість та недостатня гнучкість менеджменту, погіршення відтворювальних процесів, проблеми в організації виробництва і мотивації праці підсилюють зовнішні впливи, що сприяє виникненню криз.

Криза перериває стабільність системи і радикально її перетворює. Ситуації стабільності та кризи є постійними конфліктами під час розвитку будь-якої системи. Однак для систем, які виходять за межі стабільного існування, необхідна влада для подолання криз. Ці два аспекти (криза і стабільність) не можуть існувати один без одного, і це можна розглядати як закон єдності, протилежну боротьбу, де відсутність боротьби означає відсутність розвитку [5, с. 143].

Таким чином, кризу можна розглядати як точку перелому в розвитку системи, що надає можливість для нових економічних змін. Соціально-економічні системи, такі як компанії, галузі та загалом економіка, мають дві основні тенденції: забезпечення функціонування з метою підтримання цілісності та характеристик системи, а також розвиток, який полягає в набутті нових якостей, зміні стабільності та функціонування системи. Фактори

розвитку включають підвищення продуктивності праці, зміни у продуктивності, впровадження нових технологій та підвищення мотивації до діяльності.

Взаємозв'язок між функцією та розвитком сприяє збільшенню можливостей і закономірностей кризи та її подолання. Функція виступає як засіб запобігання розвитку і, одночасно, як живильне середовище. Розвиток порушує численні функціональні процеси, але створює умови для більш стійкого впровадження [12, с. 277]. Кризи, однак, не лише відображають протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самому процесі функціонування, при цьому вони можуть мати різний ступінь гостроти.

Підсумовуючи сучасні точки зору вчених-економістів на визначення поняття "криза", можна виділити три підходи:

1. Криза є випадковим явищем, що виникає внаслідок дії факторів (обставини, причини і т. д.). Зазвичай такі думки характерні для практиків, які займаються "живим" бізнесом і безпосередньо стикаються з кризою.

2. Криза є не лише випадковим, але і природним явищем, що залежить від співвідношення сил (швидкість, сила і т. д.) і явищ (процес, дія і т. д.). Все залежить від ситуації і враховує логіку системи.

3. Криза є природним явищем, що відбувається відповідно до характеру хвилі пост прогресивного економічного розвитку. Таким чином, криза розглядається як об'єктивна реальність у діяльності компанії, яку можна ефективно передбачити та нейтралізувати, а також включити в ряд заходів для пом'якшення кризових явищ і запобігання їхньому розвитку у майбутньому [51].

Отже, узагальнюючи сучасне розуміння економічної літератури та враховуючи поточну економічну ситуацію в Україні, корпоративна криза визначається як пряма загроза діяльності, що може виявитися у фінансових, організаційних та інших аспектах функціонування. Фінансова криза підприємств представляє собою одну з найсерйозніших форм фінансового дисбалансу, що виникає внаслідок різноманітних невідповідностей між

потенційними фінансовими умовами та необхідними фінансовими потребами протягом їхнього життєвого циклу [46].

На мікрорівні, в межах теорії криз, проблеми фінансової кризи в діяльності окремих господарюючих суб'єктів стали об'єктом вивчення лише в останні десятиліття. Під час узагальнення існуючих точок зору на визначення сутності "фінансова криза", виявлено, що на сьогодні не існує єдиного підходу до її визначення.

Перша група вчених-економістів, таких як І.А. Бланк, О.О. Терещенко, В.О. Василенко, розглядає фінансову кризу як фазу розбалансованої діяльності суб'єкта економічної діяльності. З іншого боку, друга група авторів розглядає її як неспроможність суб'єкта економічної діяльності забезпечити фінансову підтримку своєї діяльності. Отже, фінансову кризу можна розглядати як незбалансований етап діяльності компанії, з обмеженою можливістю впливу керівництва на фінансові відносини, що на практиці часто асоціюється із загрозою банкрутства, діяльністю у неприбутковій зоні або неуспіхом [11].

Виникнення корпоративної фінансової кризи обумовлено багатьма зовнішніми і внутрішніми факторами.

Загалом існує численні специфічні чинники, які підвищують ймовірність виникнення корпоративної кризи. Кожна компанія має свій індивідуальний набір цих факторів, що залежить від внутрішньої готовності компанії врегулювати потенційні загрози. Факторна система є динамічною і піддається змінам з часом. Ті фактори, які в минулому сприяли виникненню негативних тенденцій у різних сегментах організаційно-виробничої діяльності компанії, можуть не виявитися актуальними ні зараз, ні в майбутньому [22, 26].

Під час кризи основним аспектом стає ефективність корпоративного управління. Розвиток кризи може призвести до двох результатів: банкрутства чи подолання кризи через ефективне управління. Висока управлінська компетентність підвищує ймовірність позитивного впливу на розвиток кризових процесів у компанії. Етапи розвитку менеджменту під час кризи включають стадії шоку та відкату, ситуації адаптації та етап навчання [31].

З погляду антикризового менеджменту важливо розглядати кризу як динамічний процес, що пройшов кілька етапів. Існують принаймні чотири основні етапи кризи [49]:

1. Потенційна криза: На цьому етапі відсутні конкретні симптоми, що вказують на наближення кризи. Однак підприємство перебуває в стані постійної напруги, що є початковою точкою для визначення моменту виникнення кризи.

2. Прихована криза: Цей етап характеризується прихованими симптомами, які не можуть бути визначені стандартними методами, але можуть бути виявлені за допомогою спеціальних методик раннього виявлення для запобігання кризі.

3. Гостра переборна криза: Ця криза відчутна на підприємстві та вимагає термінових рішень в умовах обмеженості часу. Подолання кризи можливе за умови мобілізації всіх ресурсів, їхній потенціал який в цей момент є достатнім.

4. Гостра нездоланна криза: Ця криза виникає, якщо гостру переборну кризу не вдається подолати і часто призводить до банкрутства та ліквідації підприємства.

При формуванні гнучкої реакції на характер та розвиток кризи важливо враховувати її стадійність. Це досягається за допомогою системи антикризового менеджменту. Фінансова криза на підприємстві може виникнути внаслідок порушень у функціонуванні основних бізнес-процесів (криза функціонування) або неефективних організаційних процесів (криза розвитку).

Більшість дослідників, які вивчають кризові явища та їх управління, виділяють чотири фази кризи на підприємстві (рис. 1.1). У перших двох фазах криза характеризується невизначеністю і може розглядатися як легка (м'яка). На цих етапах існує висока можливість управління та попередження глибокого стану кризи. Тому використання превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів є важливим.

Для третьої і четвертої фаз кризи характерно наближення до повної або часткової неплатоспроможності підприємства. Це виявляється у специфічній,

нестандартній, іноді екстремальній діяльності суб'єкта господарювання, що потребує негайних заходів для виходу з такої ситуації.



Рис. 1.1 Основні ознаки фаз розвитку фінансової кризи [12, 15, 37]

В нашому розумінні саме цей сценарій є об'єктом комплексного управління кризою, спрямованого на відновлення нормального функціонування підприємства. Згідно з вказаними фазами розвитку кризи на підприємстві визначалося та трансформувалося визначення змісту системного антикризового управління. У тих випадках, коли кризи виникали несподівано, антикризове управління розглядалося як вирішення несподіваної кризової ситуації, і успіх у подоланні залежав від професіоналізму керівництва та стадії або фази кризи.

1.2. Управління фінансами підприємства в умовах кризи: антикризовий підхід

Управління кризовою ситуацією, включаючи фінансовий аспект, є важливою складовою загального корпоративного управління. Кризовий

менеджмент у сфері фінансів логічно вважається підсистемою загальної системи управління економічними суб'єктами, пріоритетним завданням якої є діагностика фінансового стану економічних суб'єктів перед кризою та запобігання фінансовим кризам через вжиття необхідних заходів.

Процес фінансового менеджменту у ситуації кризи вимагає послідовної дії всіх учасників цього процесу. Для вирішення проблеми слід керуватися конкретними принципами з метою відновлення фінансового балансу та ринкової вартості компанії.

Основними завданнями фінансового управління є діагностика фінансового стану підприємства до початку кризи та вжиття запобіжних заходів для уникнення фінансових криз. Важливо подолати банкрутство підприємства, щоб уникнути поглиблення фінансової кризи, і провести реструктуризацію корпоративного казначейства, оптимізуючи структуру капіталу, оборотний капітал та грошовий потік, з метою відновлення фінансової стабільності.

Кризовий фінансовий менеджмент компанії виконує свої функції, які можна поділити на загальні та специфічні. Загальні функції включають запобігання банкрутству в умовах системної кризи та оцінку заходів для подолання негативних наслідків фінансової кризи та втрат ринкової вартості компанії порівняно з докризовим рівнем.

В межах конкретної функціональної групи корпоративного фінансового менеджменту відзначаються основні аспекти реагування на кризу, які включають:

- Визначення симптомів корпоративної фінансової кризи, включаючи розробку системи ключових індикаторів для неї, аналіз цих показників та визначення основних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на компанію. Це включає комплексну оцінку фінансового розвитку підприємства, що може загрожувати його прибутковості та акціям.

- Розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення компанії, яка базується на результатах комплексного аналізу кризи фінансового розвитку

компанії та прогнозу кризових факторів у зовнішньому та внутрішньому фінансовому середовищі бізнесу. Далі визначаються та розробляються пріоритетні завдання для вирішення цих проблем.

- Формування політики компанії щодо основних напрямів фінансового оздоровлення.
- Запобігання банкрутству підприємств шляхом впровадження ключових заходів для фінансового оздоровлення.
- Відновлення фінансової стійкості компанії, при цьому цільова структура капіталу формується з урахуванням критичних факторів розвитку.
- Забезпечення фінансової рівноваги в розвитку компанії, включаючи формування базового коефіцієнта фінансового розвитку, спрямованого на запобігання майбутнім фінансовим кризам та відповідності обраній стратегії антикризового управління.

Для ефективного виявлення загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів фінансової стабільності, корпоративний фінансовий менеджмент у сфері кризового реагування повинен ґрунтуватися на конкретних принципах та функціях його виконання. Після визначення цілей, завдань та принципів антикризового управління, необхідно структурувати процес антикризового управління та розглядати його в розрізі етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні етапи антикризового фінансового управління підприємством [41, 45, 56].

Отже, використання системного підходу для визначення сутності антикризового управління вимагає розробки та впровадження ефективних механізмів. В рамках цих механізмів антикризового управління використовуються системи, які свідомо впливають на фінансово-господарську діяльність компанії. Це сприяє уникненню, подоланню та зменшенню

потенційних фінансових криз, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та стійкий розвиток.

Впровадження механізмів антикризового управління підприємствами призначене для стабілізації бізнес-процесів, підвищення гнучкості, адаптації та стійкості до змін у навколишньому середовищі та впливу негативних факторів, а також для підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів [6].

Ключовими складовими механізму антикризового управління є принципи антикризового управління, визначення цілей та завдань, визначення суб'єктів та їх завдань, а також розподіл на етапи (рис. 1.3).

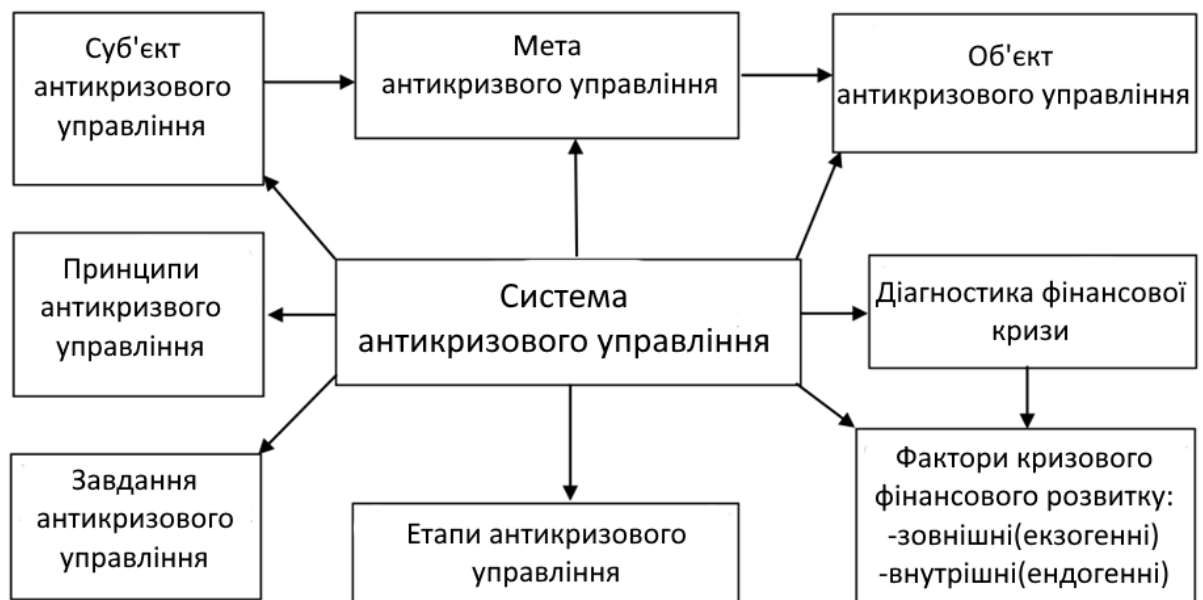


Рис. 1.3. Складові механізму антикризового управління [1, 49]

Мета антикризового менеджменту полягає у врахуванні загальної вартості фінансово-економічних ризиків, активів, капіталу, фінансових потоків та загальної вартості компанії в умовах антикризового управління.

Цільова фінансова реакція на кризу може бути представлена фізичною або юридичною особою, яка, відповідно до рішення правомочного органу (власника, суду, держави), здійснює ряд операцій, пов'язаних із фінансовим управлінням та реагуванням на кризу.

Мети антикризового управління для компаній, що є підсистемами управління, включають в себе власників бізнесу, фінансових менеджерів,

фахівців з антикризового управління, консультантів, представників санаторіїв, кредиторів, агентств з банкрутства та інших державних органів.

Отже, система антикризового управління – це взаємопов'язана система, яка здійснює управлінську діяльність на основі механізмів антикризового управління, використовуючи професійний персонал, і взаємодіє з об'єктом та цілями управління та зовнішнім середовищем.

Умови невпевненості на ринку насувають необхідність розглядати антикризове управління як систему, постійно пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанії.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, стандартні та індивідуальні причини його попадання в сферу неплатоспроможності. До загальних факторів неплатоспроможності підприємств можна віднести наступне:

- низьку конкурентоспроможність продукції підприємства, яка виявляється у низьких споживчих характеристиках товарів і високих цінах;
- несвоєчасне надходження виручки від продажу ліквідної продукції;
- низьку питому вагу грошової складової у виручці від реалізації продукції через бартерні відносини між підприємствами;
- дебіторську заборгованість держави за замовлену, але неоплачену продукцію, яка стає не тільки вилученим з обігу капіталом, а й нав'язаним підприємству майном, що перетворюється в об'єкт складування, охорони і становить значну частку в податок на майно;
- витрати на утримання відомчого житлового фонду, що залишився на підприємстві і є значним фінансовим обтяженням;
- заборгованість підприємств перед організаціями-монополістами, що постачають електроенергію, газ, тепло і воду;
- незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення, які залишилися внаслідок скорочення виробництва і також стали додатковим фінансовим обтяженням [17].

Механізм управління в умовах кризи - це комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку та реалізацію заходів з передбачення або уникнення кризових ситуацій. В сучасному контексті терміни "антикризове управління" і "антикризовий менеджмент" часто використовуються взаємозамінно і все частіше вживаються як синоніми, але існують різноманітні відмінності в їхньому тлумаченні. Багато авторів, які досліджують цю тему, подають власні визначення цього поняття [18, с. 382].

Економічний механізм управління в умовах кризи включає в себе низку основних компонентів або підсистем:

1. Аналіз фінансового стану.
2. Оцінка ефективності бізнесу підприємства.
3. Маркетингові дослідження.
4. Організаційно-виробничий менеджмент.
5. Управління персоналом.
6. Фінансове управління.
7. Розробка антикризової інвестиційної стратегії.
8. Створення антикризового бізнес-плану.
9. Планування ліквідації підприємства.

До правових аспектів антикризового управління відносяться такі заходи, як спостереження, фінансове оздоровлення та зовнішнє управління [19, с. 156].

Важливо, щоб менеджери ретельно враховували наявність усіх цих елементів. Під час впровадження антикризового управління є ризик помилкового ідентифікування одного елемента як іншого. Теоретичне обґрунтування формування та структури економічного механізму антикризового управління повинно бути комплексним і ґрунтуватися на таких принципах: застосування системного підходу до управлінського процесу в умовах кризи, урахування якісно-структурних і цільово-функціональних закономірностей, а також економічних протиріч.

В теорії менеджменту розрізняють понад 30 різних типів управління, таких як планово-директивне, економічне, соціально-регулювальне,

нормативне, автократичне, колегіальне, корпоративне, ліберальне, адміністративне, стратегічне, антикризове та інші. Кожен з цих типів управління, включаючи антикризове, передбачає наявність структурних ознак, характерних для системи. Такі ознаки включають керівні (суб'єктні) та управляючі (об'єктні) компоненти, внутрішні взаємозв'язки, цілі та функції, які, взаємодіючи з іншими елементами середовища, набувають синергетичних властивостей матеріально-інформаційної єдності [20, с. 154].

На практиці виявлено, що антикризове управління, яке є особливим типом управління, представляє собою складну суму взаємодій та відносин між різними рівнями систем управління. Ефективне взаємодія цих рівнів не може бути забезпечено за допомогою функціонального керівного центру. Створення єдиного правового простору для "антикризового управління" лише створює умови для його об'єднання за загальноприйнятими моделями. У цьому полі взаємодії формування антикризових зусиль суспільства включає в себе виконавчі органи держави, господарюючі суб'єкти (підприємства, корпорації, об'єднання, компанії), суб'єкти інфраструктури (фінансові, страхові, консалтингові, аудиторські, інвестиційні компанії), фізичні особи (населення) та некомерційні організації. Незважаючи на різноманіття цих систем, їх форми існування виявляють ознаки ідентифікації, а їхні взаємозв'язки та відносини відображаються як відкриті та ієрархічні [21].

Функціональний простір антикризового управління, розгляданий як система, є відображенням її предметної області, що аналогічно конгломерату елементів, утвореного взаємодією систем управління на різних рівнях (індивід, підприємство, місто, регіон, держава). Завдання управління в такій структурі є невзаємовідновними, розподіленими і несинхронізованими. Антикризові управлінські впливи виникають із різноманітних ініціатив суб'єктів, розподілених серед його носіїв і потребують консолідації.

Функціональний простір антикризового управління, розгляданий як система, є відображенням області його застосування, подібно до конгломерату елементів, який виникає внаслідок взаємодії систем управління на різних рівнях

(індивід, підприємство, місто, область, регіон, держава). Антикризіві впливи управління формуються із ініціативи різних суб'єктів, розподілених серед його носіїв і вимагають консолідації. Момент прийняття рішень залежить від ймовірності виявлення фінансової неспроможності господарюючого суб'єкта. Група фахівців розглядає антикризове управління як створення системи управління підприємством, що гарантує його ефективне функціонування при певному рівні ризику. Професіоналізм керівників виявляється не лише в застосуванні широкого спектру відомих інструментів менеджменту, таких як методи організації бізнес-процесів, але і в здатності передбачати розвиток подій в зовнішньому середовищі для підприємства. Антикризіве управління може стикатися з рядом проблем, які можуть виникнути в умовах кризової ситуації.

1.3. Модель антикризової оцінки діяльності підприємства

Методологія виявлення кризи нерозривно пов'язана з організацією цієї роботи, що передбачає наявність фахівців із визначеними функціями, статус рекомендацій їхніх рішень та взаємодію у системі управління. Проявами кризи є відхилення фактичних показників діяльності від запланованих, які не призводять до суттєвих змін у функціонуванні та стані підприємства [23].

Під час виникнення кризи керівництво компанії повинно обрати стратегію дій. Існують два основних типи реакції на кризу [13]:

1. Кризова стратегія, спрямована на збереження попередньої ситуації. В цьому випадку усвідомлення кризи негативне, і всі заходи спрямовані на виходження із ситуації перед кризою.

2. Кризова стратегія, спрямована на оновлення. Тут криза розглядається як можливість оновлення, з позитивним ставленням до неї. У центрі уваги не лише подолання кризи, але й зміна структури, технології та культури організації відповідно до нових вимог.

Ефективність антикризового управління визнається, коли кризу вдається уникнути. Джерела інформації, необхідної для визначення потенційних криз в компанії, узагальнено у таблиці 1.1.

Для об'єктивного аналізу потрібна відповідна інформація. Джерелами інформації для аналізу зовнішнього середовища є загальні звіти та наукові публікації, спеціальні видання. Щодо бізнес-аналізу та діагностики фінансових позицій, використовуються бухгалтерські дані та звіти компанії, виробничі матеріали та управлінський облік [30].

Використання вказаних матеріалів дозволяє визначити причини кризи та обґрунтувати управлінські рішення для мінімізації їхнього негативного впливу на результати діяльності підприємства. Успішність повного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, що використовується при діагностиці.

Діагностика використовується для виявлення симптомів кризи, і фінансова діагностика є системою фінансового аналізу, спрямованою на виявлення можливих тенденцій та негативних наслідків розвитку корпоративної кризи.

Встановлення "діагнозу" – це попереднє уявлення про стан досліджуваного об'єкта, яке дозволяє стверджувати, чи відсутня криза на підприємстві, чи ж виявляються ознаки її наявності. Фундаментальна діагностика фінансової кризи проводиться через основні етапи, які визначені на рисунку 1.4. Успішність подолання кризи визначається методиками проведення аналізу кризових ситуацій.

Таблиця 1.1

Джерела даних для оцінки ймовірності виникнення кризової ситуації на підприємстві

Напрями дослідження ймовірності настання кризи	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, що аналізуються
Склад і структура продукції підприємства	Бізнес-план, бізнес-контракт, бухгалтерські дані, маркетинговий план	Ринок, ціна, покупці, асортимент продукції, динаміка продажів
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-плани, статистичні дані, галузеві дані, скарги, стандарти якості, експортні контракти	Ринкові курси, динаміка обсягів експорту, кількість скарг на продукцію, кількість транзакцій
Наявність Виробничих ресурсів	Форми бухгалтерського обліку, форми статистики персоналу, технічна документація, планування логістики, звіти про використання матеріалів, договори купівлі-продажу продукції	Структура активів компанії, грошовий потік, структура зобов'язань, структура працівників, розмір FOP, вартість використаних матеріалів, продаж оборотних активів, продаж
Фінансові результати діяльності	Бухгалтерські матеріали, фінансові плани підприємства, формати фінансових звітів	Структура плати, вартість 1 грн. Промислова продукція, структура прибутку, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерський облік, кредитний договір, прогноз фінансової інформації, формат фінансового звіту	Власний і позиковий капітал, структура боргу, структура капіталу, прибуток, прибуток і збиток
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Формат складу, штатного розпису, бухгалтерської та фінансової звітності	Структура капіталу, розподіл дивідендів, дебіторська та кредиторська заборгованість, рух грошових коштів
Якість менеджменту та ефективність управління	Договір про співпрацю між кредиторами та боржниками, перевірки, бланки фінансових звітів, інформація відділу кадрів	Прострочена дебіторська та кредиторська заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів (керівників), санкції, відсоток безготівкової виручки, рівень кваліфікації працівників

Продовження таблиці 1.1

Аналіз фінансової діяльності і прогноз зміни параметрів фінансового стану	Бухгалтерський облік, облікова політика, повна та аналітична бухгалтерська інформація про заборгованість та кредиторів, доходи та витрати, аудиторський висновок, фінансова інформація прогноз (бізнес-план)	Склад активів і капіталу, понесені збитки, дебіторська заборгованість і сума заборгованості, прибуток, втрата від продажів, надходження та вилучення грошових коштів, зміни в акціонерному капіталі тощо.
---	--	---

Виявлення кризових ситуацій базується на загальноприйнятих в управлінні показниках, а також на спеціалізованих, що вимагають подальшого розроблення та застосування у майбутньому.

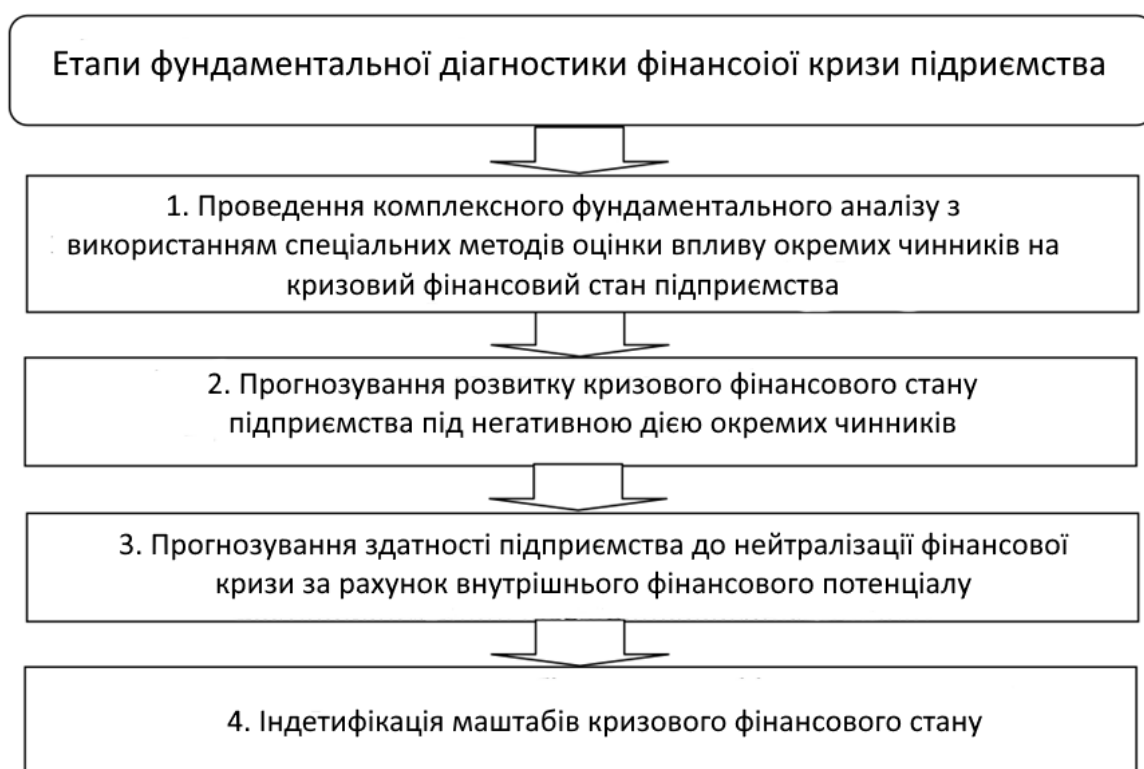


Рис. 1.4. Етапи фундаментальної діагностики фінансової кризи підприємства[36]

Ефективність подолання криз залежить від того, як проводиться аналіз кризових ситуацій. Всі методики діагностики кризового процесу підприємства можна розподілити на три групи: перша ґрунтується на системі моделей для

визначення ймовірності банкрутства, друга ґрунтується на традиційному фінансовому аналізі, а третя базується на комплексному підході до діагностики кризового стану підприємства [25].

Методичні підходи до аналізу фінансової кризи підприємства представлені в таблиці 1.2. На практиці зручніше користуватися методиками першої групи, багато з яких включають перелік коефіцієнтів для розрахунку та визначення кінцевого значення моделі, на основі якої можна зробити висновок про ймовірність банкрутства підприємства в найближчому майбутньому.

Таблиця 1.2

Стратегії для аналізу кризового стану підприємства [6, 14, 23, 36, 55, 59]

Група	Методики та автори
Методичні підходи, що ґрунтуються на системі моделей для визначення ймовірності фінансової неплатоспроможності підприємства.	Метод С. Беляєва, Г. Базарова, Ж. Білих, В. Кошкіна та ряд багатофакторних дискримінантних моделей, таких як модель Ліса, модель Чессера, модель Таффлера і Тішоу, універсальна дискримінантна функція (модель Терещенка), п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінґейта, модель Фулмера, рейтингова оцінка Г. Савіцької. Також включає однофакторний дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства Бівера та рейтингову оцінку від Аргенті, PAS (Perfomans Analysys Score) та інші коефіцієнти тощо.
Підходи, засновані на традиційних методах та прийомах фінансового аналізу для вивчення кризового стану підприємства.	Офіційний процес діагностики кризового стану підприємств може включати в себе фундаментальний аналіз та експрес-діагностику. Для комплексної оцінки застосовується агрегатна модель, заснована на підході В. Ковальова. Ця методика включає аналіз фінансових потоків та інші важливі аспекти для забезпечення об'єктивної оцінки стану підприємства.

Продовження таблиці 1.2

Інтегровані методики для оцінки кризового стану підприємства.	Національна методика, регламентована Міністерством економіки України та законодавством України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", включає в себе ряд інструментів та підходів. Методика "Єдина система нерівностей коефіцієнтів" Р. Іванчука, О. Іванчука та В. Толстоп'ятова, розроблена національними експертами, є однією зі затверджених та використовується для діагностики фінансового стану підприємств. Інші методики, такі як та на основі кластерного аналізу підприємств-конкурентів Я. Фоміна, матриця фінансових стратегій Франсона та Романа, а також моделі, засновані на нейронних мережах, Logit-моделі та експертній оцінці, можуть також застосовуватися в рамках цього регламенту та законодавства для детального аналізу фінансового стану підприємств і визначення їхньої платоспроможності чи банкрутства.
---	--

Методи другої групи виявляються більш трудомісткими і потребують аналізу динаміки показників протягом кількох періодів. Однак вони мають перевагу у можливості проведення глибокого аналізу. Кожен коефіцієнт, агрегат або індекс в цих методиках повинен бути розглянутий окремо, і нормативні значення слід визначати підприємством індивідуально, з урахуванням його специфіки.

Комплексні методики вважаються найбільш інформативними та показовими, оскільки вони користуються різними джерелами інформації, застосовують різні методи обробки даних і дають загальний висновок. Однак більшість з них є новими і недостатньо апробованими.

Скорингові моделі для оцінки ймовірності банкрутства передбачають групування підприємств за рівнем ризику, використовуючи фактичні показники фінансової стійкості та рейтинг кожного показника, оціненого в балах за

експертним методом. Моделі У. Бівера та Д. Дюрана є досить поширеними серед таких моделей. У цих моделях не враховуються вагові значення для показників-індикаторів, і фактичні значення порівнюються з нормативними.

Модель У. Бівера [61] призначена для прогнозування ймовірності банкрутства різноманітних підприємств - від малих до великих - в період до 5 років. Модель Д. Дюрана є статичною і визначає класифікацію результатів за певними критеріями. Її суть полягає в розподілі підприємств за рівнем ризику на основі фактичних показників фінансової стійкості та бального рейтингу кожного з цих показників [63].

Оскільки підприємство є складною системою, що включає багато підсистем, система показників діяльності повинна забезпечити комплексний підхід. З урахуванням нестабільної економічної ситуації (зміни законодавства, оподаткування; безвідповідальність менеджерів, постачальників, споживачів і т.д.), для отримання об'єктивної оцінки ситуації на підприємстві рекомендується проводити аналіз у таких напрямках:

- Виробництво;
- Логістика;
- Маркетинг;
- Фінанси;
- Персонал;
- Організаційна структура;
- Інноваційна діяльність;
- Конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова діяльність підприємства включає в себе показники щодо чисельності, складу і динаміки трудового колективу, рівня відповідності і продуктивності праці, а також показники оплати праці працівників. Організаційна структура підприємства оцінюється за показниками матеріально-технічної бази, рівня техніко-технологічного забезпечення та стану і використання основних фондів. Інноваційна діяльність включає показники об'єму, структури і динаміки інвестицій, інформаційно-технологічного

забезпечення, розробки і виробництва наукоємної продукції, а також кваліфікації персоналу.

Конкурентоспроможність виробництва визначається за допомогою показників об'єму, структури і динаміки прибутку, рентабельності, витрат обігу, оподаткування, ефективності трудових витрат і продуктивності праці, технології виробництва і екологічності. Використання широкого спектру показників обумовлено перехідним станом управлінської діяльності та нестабільним оточуючим середовищем.

Процес виникнення кризового стану на підприємстві відбувається в часі і може варіюватися залежно від інтенсивності впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішність стратегії антикризового управління залежить від вчасного виявлення початкових ознак кризового явища, що вимагає постійного відстеження аналітичними службами підприємства "сигналів" з обох середовищ.

Стабільність і криза представляють собою постійні взаємозв'язки в розвитку будь-якої системи. Одночасно для систем, які виходять за межі стабільного функціонування, важлива наявність механізмів для подолання кризових ситуацій. Ці два аспекти (криза і стабільність) неможливо уявити один без одного. Це визнано як закон єдності, де протилежність є необхідною умовою для розвитку (без боротьби — немає прогресу). Таким чином, кризу слід сприймати як ключовий момент у розвитку системи, що відкриває можливості для нових економічних трансформацій.

Впровадження заходів антикризового управління в підприємства призначене для стабілізації бізнес-процесів, збільшення гнучкості, адаптивності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі та впливу негативних факторів, а також для підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів.

Умови кризи визначають завдання для компаній, що займаються управлінням фінансами, які виконують різні функції. Ці функції можна узагальнити у дві основні групи - загальні та специфічні функції кризового

фінансового менеджменту. Система фінансового менеджменту у кризових умовах є сукупністю взаємозалежних елементів, що забезпечують управлінську діяльність з використанням механізмів кризового реагування, за допомогою кваліфікованого персоналу, та є останньою ланкою між керованими суб'єктами та зовнішнім середовищем.

Сучасне нестабільне ринкове середовище вимагає розгляду антикризового управління як системи, постійно пов'язаної з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанії.

Висновки до розділу 1

Антикризове управління— це управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану мінімальними витратами. Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов'язаних з антикризовими процедурами.

Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших шляхів, що приводять підприємство до кризового стану. У цілому для підприємства характерні такі проблеми антикризового керування: проблеми методології й організації управління, які складаються в розпізнаванні ознак кризи та її характеру; фінансово-економічні проблеми заборгованостей, кредитних зобов'язань, не платежів; правові проблеми, пов'язані з порушенням правових норм; соціально-психологічні проблеми, що включають безліч різноманітних конфліктів, страйків, що створюють кризову ситуацію. Вирішення цих проблемнеобхідно погоджувати з критеріями кризи (її типу, особливостями, причинами, можливим

Механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних елементів (підсистем): діагностика фінансового стану; оцінка бізнесу підприємства; маркетинг; організаційно-виробничий менеджмент; менеджмент персоналу; фінансовий менеджмент; антикризова інвестиційна політика; організація ліквідації підприємства. Таким чином, антикризове управління — це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, які є імпульсом успішного розвитку. Концепція активного антикризового управління домінує в поглядах фахівців і в законодавстві на систему антикризового управління. Менеджмент характеризується чіткими конкретним ціле визначенням, плануванням і впровадженням, які базуються на незначній кількості заходів,

метою яких є відновлення попереднього докризового стану, оперативне втручання в кризу.

Сучасним інструментарієм активного антикризового управління є реорганізація, санація та ліквідація. Кожен з перерахованих заходів виконує покладені на нього функції з виведення підприємства з кризи. Реорганізація та фінансова санація виконують функції відновлення прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності. Ліквідація як результат проведення активної антикризової програми, крім регулюючої та стимулюючої функцій, виконує захисну функцію прав всіх учасників процедури ліквідації. На наш погляд, сучасне антикризове управління треба розглядати як управління, яке здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний періоді виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Згідно з таким тлумаченням, політика антикризового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства та задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства та характеристика функціонування служби економічної безпеки на підприємстві

Об'єктом нашого дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», світовий лідер у виробництві сталі, розташоване за адресою: 50095, Україна, Дніпропетровська область, Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1. Це публічне акціонерне товариство є провідним серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу в Україні і є частиною міжнародної корпорації «АрселорМіттал», що володіє статусом головного світового виробника сталі та є одним з найбільших іноземних інвесторів в Україні.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» конкурує на ринку з вітчизняними підприємствами, а також виробниками з Молдови, Білорусі та Туреччини, зокрема, компанії з Туреччини та Китаю є основними конкурентами на світовому ринку.

Це підприємство володіє повним металургійним циклом, що включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, включаючи аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.

На сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виробляє арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Їхню металопродукцію використовують у всіх кліматичних зонах планети. Стратегічними пріоритетами є стабільне виробництво, скорочення витрат і висока важливість задоволення потреб внутрішнього ринку.

При цьому, управлінська стратегія компанії орієнтована на низку ключових аспектів (рис. 2.1).

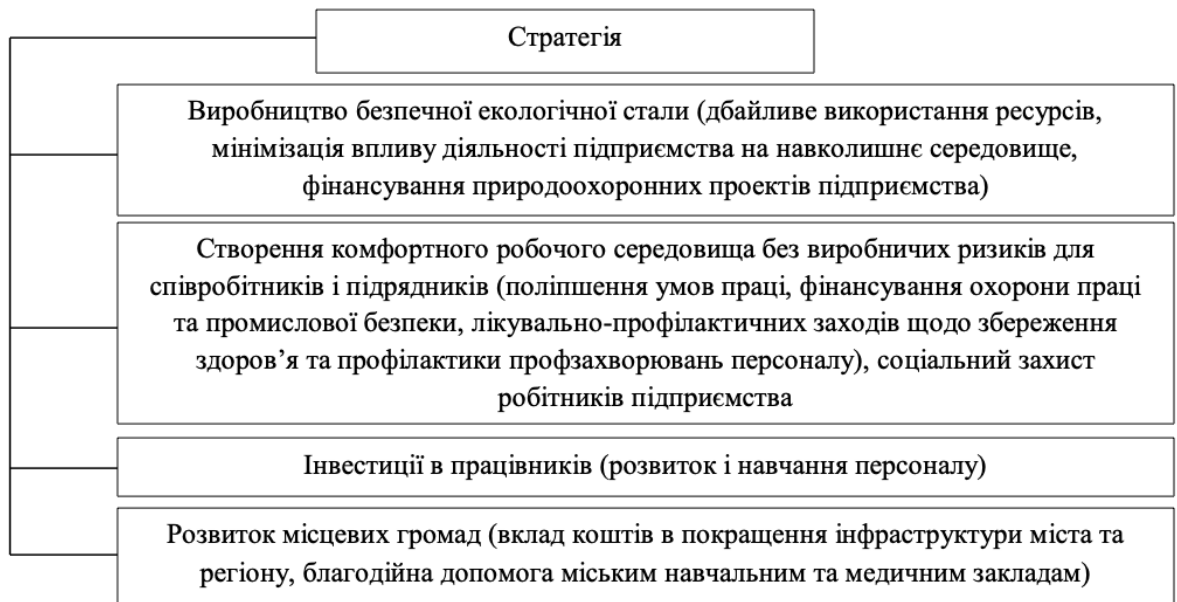


Рис. 2.1 – Основні аспекти стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Головні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлені на рис. 2.2.

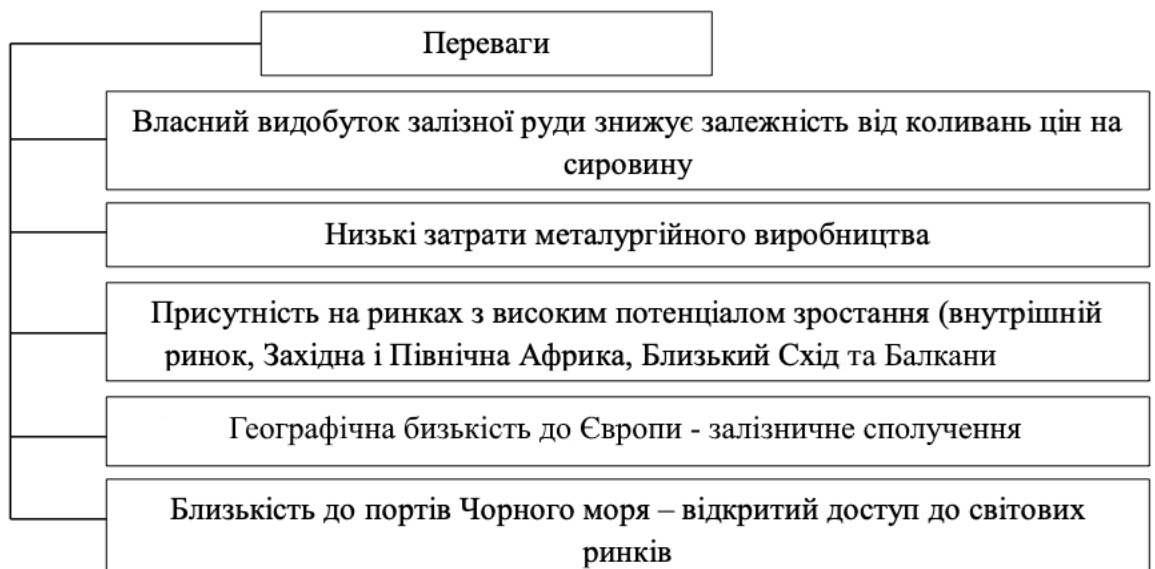


Рис. 2.2 – Основні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Так само, як і у будь-якому підприємстві, у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» існує власна організаційна структура. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Отже, можна сказати, що структура ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є лінійно-функціональною, що означає, що основні зв'язки в ній є лінійними, а допоміжні - функціональними. Протягом останніх трьох років основною продукцією підприємства є товарний прокат, як вказано в табл.2.1. З нього видно, що на кінець 2021 року питома вага виробництва товарного прокату в загальній структурі виробництва становила 84,9%, що менше на 1,8% порівняно з попереднім роком і на 6,1% менше, ніж у 2019 році.

Також варто зазначити зменшення обсягів реалізації прокату протягом останніх трьох років. У 2019 році питома вага реалізації товарного прокату становила 90,4%, але кінець 2021 року цей показник зменшився на 5,7%, склавши 84,7%.

Таблиця 2.1

Дані про масштаби виробництва та реалізації прокату виробів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2019 по 2021 роки

Роки	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	У натуральній формі (тис.тонн.)	У грошовій формі, тис.грн.	У % до виробленої продукції	У натуральній формі (од.)	У грошовій формі, тис.грн.	У % до реалізованої продукції

2019	5134,9	60837001,5	91	5050,7	59839129,2	90,4
2020	4197,0	60174642	86,7	4080,0	58494420	86,1
2021	4626	52518363	84,9	4669	52882677	84,7

Також важливо відзначити, що крім здійснення прокату товарів, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також виробляє інші продукти. Зокрема, у загальній структурі виробництва за 2019 рік значний обсяг становив видобуток руди, який склав 24,5% (рис.2.4).

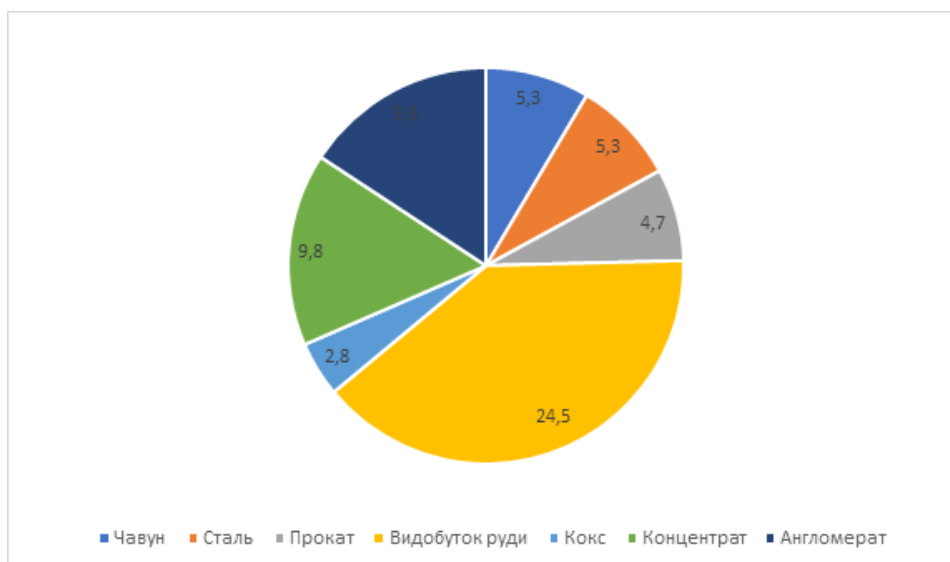


Рис. 2.4 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 рік, %

Видно, що значний внесок у загальну структуру виробництва робиться завдяки виробництву концентрату та агломерату, які складають по 9,8% у загальному обсязі виробництва. Найнижчий відсоток у структурі виробництва компанії припадає на видобуток коксу, який на кінець 2021 року становив лише 2,8%.

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» позиціонується як один з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, з основною спеціалізацією у виробництві довгомірного прокату, зокрема арматури і катанки зі звичайних і низьколегованих марок сталі. Крім того, компанія також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат.

2.2. Аналіз активів, оцінка ліквідності, фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану ґрунтується на використанні даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, а також на розрахунку та порівнянні значної кількості показників і коефіцієнтів.. Фінансовий аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" виконаємо відповідно до наступної послідовності:

- оцінка активів підприємства;
- оцінка пасивів підприємства;
- аналіз фінансових результатів.

Спочатку проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (Табл. 2.2).

Згідно з даними Таблиці 2.2, вартість нематеріальних активів компанії на кінець 2021 року складає 338 643 тис. грн., що перевищує показник на кінець 2020 року на 77 913 тис. грн. (зростання на 29,9%), а також на 289 542 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (зростання на 589,7% за період 2019-2021 рр.). Питома вага нематеріальних активів відносно загальної вартості майна підприємства на кінець 2021 року складає 0,3% ($338\,643 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Важливо відзначити, що питома вага нематеріальних активів за останні два роки зросла на 0,3%.

Таблиця 2.2

Аналіз активів балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 роки здійснювався у горизонтальному та вертикальному напрямках

Активи	На кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019	2021-2020	2021-2019
Нематеріальні активи	49101	260730	338643	77913	289542	29,9	589,7

Продовження таблиці 2.2

Незавершене будівництво	7968659	11084605	12553995	1469390	4585336	13,3	57,5
Основні засоби	47134368	47029241	47757468	728227	623100	-22,4	1,3
Довгострокові біологічні активи	33290	16329	12679	-3650	-20611	3,9	-61,9
Всього необоротні активи	55185418	5839095	60662785	2271880	5477367	-26,2	9,9
Виробничі запаси	5147704	5612546	4142053	-1470493	-1005651	9,9	-19,5
Незавершене виробництво	2564228	3951192	4342095	390903	1777867	-48,6	69,3
Готова продукція	1333519	2850404	1464386	-1386018	130867	13,7	9,8
Дебіторська заборгованість за товарами	20939336	19416577	22080986	2664409	1151650	-12,4	5,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1987724	3821780	3348807	-472973	1361083	-76,7	68,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	10787	1446542	337117	-1109425	326330	-20,0	3025,2
Поточні фінансові інвестиції	6368	1787	1429	-358	-4939	-50,0	-77,6
Грошові кошти	1694595	2008813	1005218	-1003595	-689377	-8,2	-40,7
Інші оборотні активи	203370	173821	159545	-14276	-43825	-6,1	-21,5
Всього оборотні активи	33877631	39283461	36881636	-2401826	3004005	-0,1	8,9
Вартість активів	89063049	97674367	97544421	-129946	8481372	1,5	9,5

На кінець 2021 року вартість незавершеного будівництва у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" складає 12 553 995 тис. грн., що перевищує показник за 2020 рік на 1 469 390 тис. грн. (зростання на 13,3%), а також на 4

585 336 тис. грн. більше, ніж на кінець 2019 року (зростання на 57,5% за два роки). Питома вага незавершеного будівництва в активах підприємства на кінець 2021 року складає 12,9% ($12\,553\,995 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Важливо відзначити, що питома вага незавершеного будівництва за останні два роки зросла на 3,9%.

Щодо основних активів компанії, їх залишкова вартість становила 47 757 468 тис. грн. на кінець 2021 року, що перевищує показник за 2020 рік на 728 227 тис. грн. (зростання на 1,5%), а також перевищує значення на кінець 2019 року на 623 100 тис. грн. (зростання на 1,3% за два роки). Питома вага основних активів у власності підприємства на кінець 2021 року складає 49,0% ($47\,757\,468 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За останні два роки питома вага основних активів у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" зменшилась на 4,0%.

Отже, загальна вартість непоточних активів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становила 60 662 785 тис. грн., що перевищує показник за 2020 рік на 2 271 880 тис. грн. (зростання на 3,9%), а також перевищує значення на кінець 2019 року на 5 477 367 тис. грн. (зростання на 9,9% за два роки). Питома вага непоточних активів в загальній вартості майна ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становить 62,2% ($60\,662\,785 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага непоточних активів за період 2019-2021 рр. зросла на 0,2%.

Далі проведемо аналіз динаміки та структури оборотних активів компанії.

На кінець 2021 року запаси виробництва ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" склали 4 142 053 тис. грн., що на 1 470 493 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (зменшення на 26,2% за 2021 рік) і на 1 005 651 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (зменшення на 19,5% за два роки). Питома вага виробничих запасів в активах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становить 4,2% ($4\,142\,053 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Важливо відзначити, що за останні два роки питома вага виробничих запасів в активах зменшилась на 1,5%.

Вартість незавершеного виробництва ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становить 4 342 095 тис. грн., що на 390 903 тис. грн.

більше, ніж в 2019 році (зростання на 9,9% за 2021 рік) і на 1 777 867 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (зростання на 69,3% за два роки). Питома вага незавершеного виробництва в активах підприємства на кінець 2021 року становить 4,5% ($4\,342\,095 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага незавершеного виробництва за два останні роки зросла на 1,6%.

Залишки готової продукції на кінець 2021 року складають 1 464 386 тис. грн., що на 1 386 018 тис. грн. менше, ніж в 2020 році (зменшення на 48,6% за 2021 рік) і на 130 867 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (зростання на 9,8% за два роки). Питома вага готової продукції в активах підприємства на кінець 2021 року складає 1,5% ($1\,464\,386 / 97\,544\,421 \cdot 100$).

Дебіторська заборгованість за товарами на кінець 2021 року становить 22 080 986 тис. грн., що на 2 664 409 тис. грн. більше, ніж в 2020 році (темپ приросту за 2019 рік становить 13,7%), а також на 1 151 650 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (темп приросту за два роки становить 5,5%). Питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства на кінець 2021 року складає 22,6% ($22\,080\,986 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага дебіторської заборгованості за товарами за два останні роки зменшилась на 0,9%.

На кінець 2021 року обсяг невиконаних зобов'язань за розрахунками від покупців склав 3 348 807 тис. грн., що менше на 472 973 тис. грн. порівняно з кінцем 2019 року (зниження на 2,4%). Порівняно з кінцем 2019 року, заборгованість зросла на 1 361 083 тис. грн., що представляє темп приросту за два роки на рівні 68,5%. Відносна частка дебіторської заборгованості у загальних активах підприємства становить 3,4% на кінець 2021 року ($3\,348\,807 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За два останні роки спостерігається збільшення відносної частки дебіторської заборгованості на 1,2%.

Щодо іншої поточної дебіторської заборгованості, на кінець 2021 року її обсяг склав 337 117 тис. грн. – менше на 1 109 425 тис. грн. порівняно з 2019 роком (зменшення на 76,7%). За той же період відзначається збільшення на 326 330 тис. грн. Відносна частка цієї категорії в активах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" становить 0,3% на кінець 2021 року ($337\,117 / 97\,544\,421 \cdot 100$).

Важливо підкреслити, що відносна частка іншої дебіторської заборгованості за два останні роки зросла на 0,3%.

Поточні фінансові інвестиції ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становлять 1 429 тис. грн., що на 358 тис. грн. менше, ніж в 2019 році (темپ приросту за 2021 рік становить -20,0%), а також на 4 939 тис. грн. менше, ніж в 2019 році (темп приросту за два роки становить – 77,6%).

На кінець 2021 року грошові ресурси ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" складають 1 005 232 тис. грн., що на 1 003 587 тис. грн. менше, ніж у 2020 році (зниження на 50,0%), а також на 689 370 тис. грн. менше, ніж в 2019 році (зниження на 40,7%). Відносна частка грошових коштів у загальних активах підприємства становить 1,0% на кінець 2021 року ($1\,005\,232 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Протягом двох останніх років спостерігається зменшення відносної частки грошових коштів на 0,9%.

Щодо інших оборотних активів підприємства, на кінець 2021 року їх обсяг становить 159 545 тис. грн., що менше на 14 276 тис. грн. порівняно з 2020 роком (зменшення на 8,2%), а також на 43 825 тис. грн. менше, ніж в 2019 році (зменшення на 21,5%). Відносна частка інших оборотних активів у структурі активів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року складає 0,2% ($159\,545 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Важливо відзначити, що за два останні роки відносна частка інших оборотних активів зменшилась на 0,1%.

Отже, на кінець 2021 року загальна вартість оборотних активів у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складає 36 881 636 тис. грн., менше на 2 401 826 тис. грн. порівняно з кінцем 2020 року. Темп приросту оборотних коштів за 2021 рік становить -6,1%. В порівнянні з 2019 роком, оборотні кошти зросли на 3 004 005 тис. грн., а темп приросту склав 8,9%. Відносна частка оборотних активів у структурі активів підприємства на кінець 2021 року становить 37,8% ($36\,881\,636 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За два останні роки відносна частка оборотних активів у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшилась на 0,2%.

Загальна вартість активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на кінець 2021 року складає 97 544 421 тис. грн., менше на 129 946 тис. грн. порівняно з

2020 роком (зниження на 0,1%), але більше на 8 481 372 тис. грн. порівняно з 2019 роком (зростання на 9,5%).

Таблиця 2.3

Проаналізуємо активи балансу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у горизонтальному та вертикальному вимірах за період з 2019 по 2021 рік

Активи	На кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019	2021-2020	2021-2019
Статутний капітал	3859533	3859533	3859533	-	-	-	-
Додатковий вкладений капітал	27808156	27563099	26813859	-749240	-994297	-2,7	-3,6
Резервний капітал	578930	578930	578930	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	32980175	42489338	29378818	-13110520	-3601357	-30,9	-10,9
Всього власний капітал	65226794	74490900	60631140	-13859760	-4595654	-18,6	-7,0
Довгострокові кредити банків	5363188	5111074	5317450	206376	-45738	4,0	-0,9
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	1384413	3047624	1663211	3047624	120,1	-
Відстрочені податкові зобов'язання	189721	395635	372022	-23613	182301	-6,0	96,1
Інші довгострокові зобов'язання	1238961	1163540	1404404	240864	165443	20,7	13,4
Всього довгострокові зобов'язання	6791870	8054662	10141500	2086838	3349630	25,9	49,3
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	83295	2209245	2125950	2209245	2552,3	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	8897364	10027542	9998745	-28797	1101381	-0,3	12,4

послуги							
---------	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.3

Поточні зобов'язання за розрахунками	1879204	1764500	12127140	10362640	10247936	587,3	545,3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	6544	3489	7786	4297	1242	123,2	19,0
Інші поточні зобов'язання	6261273	3249979	2428865	-821114	-3832408	-25,3	-61,2
Всього короткострокових зобов'язань	17044385	15128805	26771781	11642976	9727396	77,0	57,1
Баланс	89063049	97674367	97544421	-129946	8481372	-0,1	9,5

На кінець 2021 року відзначаємо, що статутний капітал ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" склав 3 859 533 тис. грн. Важливо відзначити, що протягом аналізованого періоду ця величина залишалась незмінною. Додатковий вкладений капітал на кінець 2021 року становив 26 813 859 тис. грн., що на 749 240 тис. грн. менше, ніж у 2020 році (з темпом приросту -2,7%), та на 994 297 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (з темпом приросту за 2 роки - 3,6%). Питома вага додаткового капіталу в пасивах підприємства складала 27,5% на кінець 2021 року ($26\,813\,859 / 97\,544\,421 \cdot 100$). За останні два роки питома вага додаткового капіталу зменшилась на 3,7%.

Також важливо відзначити, що протягом 2019-2021 років резервний капітал склав 578 930 тис. грн. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на кінець 2021 року становив 29 378 818 тис. грн. Це на 13 110 520 тис. грн. менше, ніж у 2020 році (з темпом приросту -30,9%). Порівняно з 2019 роком, нерозподілений прибуток (збиток) був менший на 3 601 357 тис. грн. (з темпом приросту за 2 роки -10,9%). Питома вага нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства становила 30,1% на кінець 2021 року ($29\,378\,818 / 97\,544\,421 \cdot 100$).

100). Слід відзначити, що питома вага нерозподіленого прибутку за два останні роки зменшилась на 6,9%.

З урахуванням усього вищезазначеного, загальна сума власного капіталу становила 60 631 140 тис. грн. на кінець 2021 року, що на 13 859 760 тис. грн. менше, ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2019 рік -18,6%) та на 4 595 654 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (з темпом приросту власного капіталу за 2 роки -7,0%). Питома вага власного капіталу в пасивах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" становила 62,2% на кінець 2021 року ($60\,631\,140 / 97\,544\,421 \cdot 100$). В порівнянні з 2017 роком, питома вага зменшилась на 11,1%.

Довгострокові кредити, отримані від банків, підприємством на кінець 2021 року, склали 5 317 450 тис. грн., що на 206 376 тис. грн. більше, ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2019 рік 4,0%), та на 45 738 тис. грн. менше, ніж у 2019 році (з темпом приросту за 2 роки -0,9%). Питома вага довгострокових кредитів у пасивах підприємства становила 5,5% на кінець 2021 року ($5\,317\,450 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Слід відзначити, що питома вага довгострокових кредитів зменшилась на 0,6% протягом останніх двох років.

Інші довгострокові фінансові зобов'язання ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року складали 3 047 624 тис. грн., що на 1 663 211 тис. грн. більше, ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2021 рік 120,1%) та на 3 047 624 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Питома вага інших довгострокових фінансових зобов'язань в пасивах підприємства складала 3,1% на кінець 2021 року ($3\,047\,624 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага цих фінансових зобов'язань за два останні роки зросла на 3,1%.

Варто відзначити, що відстрочені податкові зобов'язання на кінець 2021 року складали 372 022 тис. грн., що на 23 613 тис. грн. менше, ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2021 рік -6,0%) та на 182 301 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (з темпом приросту за 2 роки 96,1%). Питома вага відстрочених податкових зобов'язань в пасивах підприємства становила 0,4% на кінець 2021 року ($372\,022 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага цих зобов'язань за два останні роки зросла на 0,2%.

Також важливо відзначити, що на кінець 2021 року інші довгострокові зобов'язання склали 1 404 404 тис. грн., що на 240 864 тис. грн. більше, ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2021 рік 20,7%) та на 165 443 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (з темпом приросту за 2 роки 13,4%). Питома вага інших довгострокових зобов'язань в пасивах підприємства становила 1,4% на кінець 2021 року ($1\,404\,404 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага цих зобов'язань за два останні роки зросла на 0,05%.

Отже, загальна сума довгострокових зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на кінець 2021 року становить 10 141 500 тис. грн. Це на 2 086 838 тис. грн. більше, ніж у 2020 році (із темпом приросту за 2021 рік 25,9%) та на 3 349 630 тис. грн. більше, ніж у 2019 році (із темпом приросту за 2 роки 49,3%). Питома вага довгострокових зобов'язань в пасивах підприємства становить 10,4% на кінець 2021 року ($10\,141\,500 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага довгострокових зобов'язань за 2 останні роки зросла на 2,8%.

Поточна заборгованість підприємства за довгостроковими зобов'язаннями на кінець 2021 року складає 2 209 245 тис. грн., що перевищує показники 2020 року на 2 125 950 тис. грн. та 2019 року на 2 209 245 тис. грн. Питома вага поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями в пасивах підприємства становить 2,3% на кінець 2021 року ($2\,209\,245 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями за 2 останні роки зросла на 2,3%.

Кредиторська заборгованість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за товари, роботи та послуги на кінець 2021 року становить 9 998 745 тис. грн., менше на 28 797 тис. грн., ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2021 рік - 0,3%) та більше на 1 101 381 тис. грн., ніж у 2019 році (з темпом приросту за 2 роки 12,4%). Питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства становить 10,3% на кінець 2021 року ($9\,998\,745 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага кредиторської заборгованості за 2 останні роки зросла на 0,3%.

Поточні зобов'язання за розрахунками становлять на кінець 2021 року 12 127 140 тис. грн., більше на 10 362 640 тис. грн., ніж у 2020 році та на 10 247

936 тис. грн., ніж у 2019 році. Питома вага поточних зобов'язань за розрахунками в пасивах підприємства становить 12,43% на кінець 2021 року ($12\,127\,140 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага поточних зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за розрахунками за 2 останні роки зросла на 10,3%.

Інші поточні зобов'язання підприємства становлять на кінець 2021 року 2 428 865 тис. грн., менше на 821 114 тис. грн., ніж у 2020 році (з темпом приросту за 2021 рік -25,3%) та на 3 832 408 тис. грн., менше значення показника за 2019 рік (з темпом приросту за 2 роки -61,2%). Питома вага інших поточних зобов'язань в пасивах підприємства становить 2,5% на кінець 2021 року ($2\,428\,865 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага інших поточних зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2 останні роки зменшилась на 4,5%.

Отже, сукупна сума поточних зобов'язань ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" на кінець 2021 року становить 26 771 781 тис. грн. Це на 11 642 976 тис. грн. більше, ніж на кінець 2020 року (із темпом приросту за 2021 рік 77,0%) та на 9 727 396 тис. грн. більше, ніж значення на кінець 2019 року (із темпом приросту за 2 роки 57,1%). Питома вага поточних зобов'язань в пасивах компанії складає 27,4% на кінець 2021 року ($26\,771\,781 / 97\,544\,421 \cdot 100$). Питома вага поточних зобов'язань за 2 останні роки зросла на 8,3%.

Насамкінець проведемо аналіз фінансових результатів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2019-2021 роки. Почнемо з аналізу доходів в табл. 2.4.

Видно, що чистий дохід у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" в 2021 році склав 62 409 226 тис. грн, що на 5 553 945 тис. грн менше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік склав -8,2% ($(62\,409\,226 - 67\,963\,171) / 67\,963\,171 \cdot 100$). У порівнянні із показником за 2019 рік чистий дохід зменшився на 3 776 650 тис. грн, а темп приросту за 2019-2021 роки склав -5,7% ($(62\,409\,226 - 66\,185\,876) / 66\,185\,876 \cdot 100$). Зазначимо, що питома вага чистого доходу в доходах підприємства в 2021 році становила 97,5% ($62\,409\,226 / 64\,002\,991 \cdot 100$).

Таблиця 2.4

Вивчено зміни в динаміці та структурі прибутку ПАТ "АрселорМіттал
Кривий Ріг" протягом 2019-2021 років

Вид доходу	На кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019	2021-2020	2021-2019
Чистий дохід	66185876	67963171	62409226	-5553945	-3776650	-8,2	-5,7
Інші операційні доходи	54896	1331586	1021585	-310001	966689	-23,2	1760,9
Інші фінансові доходи	70634	78037	572180	494143	501546	633,2	710,1
Всього доходи	66311406	69372794	64002991	-5369803	-2308415	-7,7	-3,5

У 2021 році доходи від інших операцій компанії склали 1 021 585 тис. грн, що є на 310 001 тис. грн. менше, ніж у 2020 році. Темп приросту за цей період становив -23,3% $((1\,021\,585 - 1\,331\,586) / 1\,331\,586 \cdot 100)$. Порівняно з 2019 роком, доходи від інших операцій зросли на 966 689 тис. грн. (з темпом приросту 1760,9%). Важливо відзначити, що частка інших операційних доходів у загальних доходах компанії у 2021 році становила 1,6% $(1\,021\,585 / 64\,002\,991 \cdot 100)$.

Інші фінансові доходи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році склали 572 180 тис. грн, що на 494 143 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік склав 633,2%. Порівняно з 2019 роком, інші фінансові доходи збільшились на 501 546 тис. грн, і їх частка в доходах підприємства у 2021 році становила 0,9%.

Отже, загальна сума доходів у 2021 році становила 64 002 991 тис. грн, що менше на 5 369 803 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Темп приросту за 2021 рік склав -7,7%. Порівняно з 2019 роком, загальна сума доходів зменшилася на 2 308 415 тис. грн.

Аналіз витрат ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" представлено у табл.2.5. Важливо відзначити, що собівартість реалізації продукції у 2021 році склала 63 503 128 тис. грн, що є вище на 8 827 226 тис. грн, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2020-2021 роки становив 16,1% $((63\,503\,128 - 54\,675\,902) / 54\,675\,902 \cdot 100)$. Порівняно з 2019 роком, собівартість реалізації продукції зросла на 6 941 009 тис. грн, і темп приросту за цей період становив 12,3% $((63\,503\,128 - 56\,562\,119) / 56\,562\,119 \cdot 100)$. Частка собівартості реалізації у витратах ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році склала 95,2% $(63\,503\,128 / 66\,706\,273 \cdot 100)$.

Таблиця 2.5

Оцінка змін у динаміці та структурі витрат ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за період з 2019 по 2021 роки

Вид доходу	На кінець року, тис.грн			Абсолютне відхилення		Темп приросту,%	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019	2021-2020	2021-2019
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56562119	54675902	63503128	8827226	6941009	16,1	12,3
Адміністративні витрати	2206958	2700633	2567827	-132806	360869	-4,9	16,4
Витрати на збут	59999	50677	63169	12492	3170	24,7	5,3
Інші операційні витрати	741733	58219	47025	-11194	-694708	-19,2	-93,7
Фінансові витрати	387564	525610	525124	-486	137560	-0,1	35,5
Всього витрати	59958373	58011041	66706273	8695232	6747900	15,0	11,3

Адміністративні витрати компанії в 2021 році склали 2 567 827 тис. грн, що на 132 806 тис. грн. менше, ніж у попередньому році. Темп приросту за 2021 рік становив -4,9% $((2\,567\,827 - 2\,700\,633) / 2\,700\,633 \cdot 100)$. Порівняно з 2019

роком адміністративні витрати зросли на 360 869 тис. грн. За період з 2019 по 2021 роки темп приросту адміністративних витрат склав 16,4%. Питома вага адміністративних витрат у відсотках до загальних витрат у 2021 році склала 3,8% ($2\,567\,827 / 66\,706\,273 \cdot 100$).

Витрати на збут ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році склали 63 169 тис. грн, що на 12 492 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік становив 24,7% ($((63\,169 - 50\,677) / 50\,677 \cdot 100)$). Порівняно з 2019 роком витрати на збут зросли на 3 170 тис. грн., темп приросту за цей період склав 5,3%. Питома вага витрат на збут у відсотках до загальних витрат компанії у 2021 році становила 0,1%.

Інші операційні витрати у 2021 році склали 47 025 тис. грн, що на 11 194 тис. грн. менше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік становив -19,2%. Порівняно з 2019 роком інші операційні витрати зменшилися на 694 708 тис. грн. Питома вага цих витрат у відсотках до загальних витрат компанії в 2021 році склала 0,1%.

Фінансові витрати ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році склали 525 124 тис. грн, що на 486 тис. грн. менше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік становив -0,1%. Порівняно з 2019 роком фінансові витрати зросли на 137 560 тис. грн. Питома вага фінансових витрат у відсотках до загальних витрат компанії в 2021 році склала 0,8%.

Отже, загальна сума витрат ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році становила 66 706 273 тис. грн, що на 8 695 232 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Темп приросту за 2021 рік становив 15%. Порівняно з 2019 роком загальна сума витрат зросла на 6 747 900 тис. грн, темп приросту витрат за два роки склав 11,3%. Далі оцінимо платоспроможність підприємства за 2019-2021 рр. (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка показників фінансового стану та готовності до виконання фінансових зобов'язань ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за період 2019-2021 роки

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019
Коефіцієнт платоспроможності (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	0,1
Коефіцієнт загальної платоспроможності	3,7	4,2	2,6	-1,6	-1,1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,1	0,1	0,04	-0,1	-0,1

На кінець 2021 року можна стверджувати, що коефіцієнт платоспроможності склав 0,6, вказуючи на високий рівень власного капіталу в майні компанії. Протягом 2021 року цей показник зменшився на 0,1, а порівняно з 2019 роком відбулося зменшення на 0,1.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на кінець 2021 року становив 0,7, перевищуючи рекомендований рівень (0,6), що є позитивним для підприємства. Протягом 2021 року цей показник зменшився на 0,1, а в порівнянні з 2019 роком відбулося зменшення на 0,1.

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2021 року склав 0,4. Порівняно з 2020 роком значення показника зросло на 0,1, а в порівнянні з 2019 роком відбулося зростання на 0,1.

Коефіцієнт фінансового левериджу на кінець 2021 року становив 0,6. У порівнянні з 2020 роком значення показника зросло на 0,3, а в порівнянні з 2019 роком відбулося зростання на 0,2.

Коефіцієнт загальної платоспроможності на кінець 2021 року склав 2,6. Порівняно з 2020 роком значення показника зменшилося на 1,6, а в порівнянні з 2019 роком відбулося зменшення на 1,1.

Коефіцієнт поточної платоспроможності на кінець 2021 року склав 0,04. Порівняно з 2020 роком значення показника зменшилося на 0,1, а в порівнянні з 2019 роком цей коефіцієнт зменшився на 0,1.

Підсумовуючи дослідження, можна визначити, що фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стійким і стабільним, що підтверджується значенням показника фінансової стійкості - 0,7.

Насамкінець, проаналізуємо рентабельність продажу (табл.2.7) та рентабельність продукції (табл.2.8) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2019 по 2021 роки. З таблиці 2.7 видно, що рентабельність продажу у 2019 році становила 17,0%, у 2020 році - 24,3%, а у 2021 році вона склала -1,7%. Протягом цього періоду показник зменшився на 18,7%.

Таблиця 2.7

Оцінка прибутковості продажів у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за тримісячний період від 2019 до 2021 років

Показники	За рік			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019
Валовий прибуток, тис. грн.	9623757	13287269	-1093902	-14381171	-10717659
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	56562119	54675902	63503128	8827226	6941009
Рентабельність продажу, %	17,0	24,3	-1,7	-26,0	-18,7

Одним із ключових показників ефективності будь-якого підприємства є рентабельність продукції, яку визначають як відношення чистого прибутку до витрат на виготовлення та реалізацію продукції. За даними таблиці 2.8 можна зазначити, що у 2019 році рентабельність продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складала 8,9% ($5061847 / 56562119 \cdot 100$), у 2020 році цей показник збільшився і становив 17,4% ($9509163 / 54675902 \cdot 100$), але у 2021 році відбулося зменшення, і рентабельність продукції склала -3,6% ($-2265232 / 63503128 \cdot 100$).

Таблиця 2.8

Оцінка прибутковості виробництва у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2019 по 2021 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019
Чистий прибуток, тис. грн.	5061847	9509163	-2265232	-11774395	-7327079
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	56562119	54675902	63503128	8827226	6941009
Рентабельність продукції, %	8,9	17,4	-3,6	-21,0	-12,5

%					
---	--	--	--	--	--

Слід відзначити, що для виробничих підприємств середньогалузеве значення рентабельності продукції зазвичай становить 20%. Отже, рентабельність продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є на низькому рівні. Протягом розглядуваного періоду цей показник зменшився на 12,5%.

Отже, аналіз фінансового стану компанії дозволяє прийти до висновку, що станом на кінець 2021 року фінансова ситуація «АрселорМіттал Кривий Ріг» є не задовільною, що підтверджується розрахованими раніше показниками.

2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві

Функції управління кризовими ситуаціями в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюються через відділ планово-економічного управління, де працюють спеціалізовані менеджери, спрямовані на кризове управління. Головні завдання цього відділу в області кризового управління включають:

1. Розробку стратегії кризового управління та відповідного методичного інструментарію для своєчасного виявлення ознак кризової ситуації та оперативної реакції на неї.

2. Активне використання нових можливостей управління.

3. Застосування різноманітних методів та механізмів для подолання фінансових труднощів з мінімальними втратами.

Для аналізу зовнішнього середовища, що впливає на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», використовується метод PEST-аналізу. Результати PEST-аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Компоненти	Фактори, що впливають на підприємство	
	Позитивні	Негативні
Демографічні	-	1. Зменшення рівня народжуваності. 2. Процес старіння

		населення. 3. Міграційні рухи серед населення.
Соціальні	1. Активність працездатного населення України. 2. Радісне сприйняття вітчизняних товарів серед населення.	-
Технологічні	1. Збільшення темпів науково-технічного розвитку. 2. Зростання уваги до впровадження невеликих поліпшень в існуючих товарах. 3. Суворість контролю з боку держави за якістю та безпекою товарів.	1. Високі витрати на засоби виробництва та встановлення сучасного обладнання.

Продовження таблиці 2.9

Економічні	1. Підвищення обсягів промислового виробництва на 12%.	1. Економічна криза. 2. Низька фінансова здатність підприємств-покупців. 3. Втрата кваліфікованих кадрів через «відтік мозків». 4. Високий рівень інфляції та безробіття. 5. Зростання вартості енергетичних ресурсів.
Політичні і правові	-	1. Не всі прийняті закони вже набрали чинності та діють на практиці. 2. Відсутність чіткого механізму покарання за затримки у розрахунках за товари і послуги, а також за несвоєчасну виплату заробітної плати. несвоєчасну виплату заробітної плати

Отже, вплив факторів макросередовища на підприємство може бути як позитивним, так і негативним. Очевидно, що в умовах, коли ці фактори мають суттєвий вплив, слід ефективно використовувати позитивні аспекти та компенсувати негативні.

SWOT-аналіз є зручним інструментом для структуризації стратегічних характеристик зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства в порівнянні з іншими учасниками галузі та у конкретних ринкових умовах.

Після проведення SWOT-аналізу для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" визначено, що стратегія розвитку підприємства повинна включати виготовлення нових продуктів, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення мотивації праці та удосконалення корпоративної культури.

У науковій практиці відсутній єдиний підхід до оцінки фінансового ризику підприємства. Зазвичай проводиться окрема оцінка кожного виду ризику, такого як ризик ліквідності, ризик втрати прибутковості та ризик банкрутства. В даному випадку, ризик ліквідності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" буде оцінений на основі коефіцієнтного аналізу ліквідності за 2019-2021 роки, зокрема, аналізу балансу за 2021 рік.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня ліквідності фінансового стану Публічного акціонерного товариства "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2021 рік

Актив	2019		Пасив	2019		Платіжний надлишок або недостача	
	На початок	На кінець		На початок	На кінець	На початок	На кінець
Найбільш ліквідні активи (A1)	2010600	1006647	Негайні пасиви (П1)	15045510	24562536	-13034910	-23555889
Активи, що швидко реалізуються (A2)	24684899	25766910	Короткострокові пасиви (П2)	83295	2209245	24601604	23557665
Активи, що реалізуються повільно (A3)	12587963	10108079	Довгострокові пасиви (П3)	8054662	10141500	4533301	-33421
Активи, що важко реалізуються (A4)	58390905	60662785	Постійні пасиви (П4)	74490900	60631140	-16099995	31645

Баланс	9767436 7	9754442 1	Баланс	9767436 7	9754442 1	x	x
--------	--------------	--------------	--------	--------------	--------------	---	---

В результаті аналізу виявлено, що станом на кінець 2021 року у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" спостерігаються наступні тенденції: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 < П3$; $A4 > П4$. Це свідчить про те, що підприємство має кризову ліквідність та опиняється в зоні катастрофічного ризику.

Далі проведемо аналіз ліквідності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2019-2021 роки, який представлено в табл.2.11.

Отже, станом на кінець 2021 року коефіцієнт покриття ліквідності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" складає 1,4. Цей показник нижчий від нормованого (2-2,5). За 2021 рік коефіцієнт покриття зменшився на 1,2, що є негативним фактором. Порівняно з кінцем 2019 року, цей показник зменшився на 0,6.

На кінець 2021 року спостерігається коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 1,0, що свідчить про низький рівень цього показника. Це вказує на те, що підприємство не може повністю погасити свої короткострокові зобов'язання у поточному році за рахунок середньоліквідних активів (лише на 100,6%). Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,8 у 2021 році є негативним фактором, і в порівнянні з кінцем 2019 року цей показник зменшився на 0,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2021 року становить 0,04, що вважається нормальним для підприємства. Зменшення цього показника на 0,1 за 2021 рік і на 0,1 порівняно з кінцем 2019 року також вважається негативним фактором.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 роки

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

На кінець 2021 року чистий оборотний капітал ліквідності в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" склав 10 109 855 тис. грн, що є на 14 044 802 тис. грн. менше порівняно із показником минулого року і на 6 723 391 тис. грн. менше, ніж станом на кінець 2019 року. Для визначення ризику втрати прибутку розглянемо динаміку чистого прибутку в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (див. табл. 2.12). Згідно з наведеними даними, у 2021 році прибуток до оподаткування склав - 2 703 282 тис. грн. (64002991 – 66706273), що на 14 065 035 тис. грн. менше, ніж у 2018 році. Темп приросту прибутку до оподаткування за 2021 рік становить -14065035%. Порівняно з показником за 2019 рік, прибуток до оподаткування у 2021 році зменшився на 9 056 315 тис. грн.

Таблиця 2.12

Розвиток прибутку в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" в період з 2019 по 2021 роки

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019
Доходи	66311406	69372794	64002991	-5369803	-2308415
Витрати	59958373	58011041	66706273	8695232	6747900
Прибуток до оподаткування	6353033	11361753	-2703282	-14065035	-9056315
Податок на прибуток	1291186	1852590	438050	-1414540	-853136
Чистий прибуток	5061847	9509163	-2265232	-11774395	-7327079

Зазначимо, що витрати на податок на прибуток у 2021 році становили 438 050 тис. грн., що на 1 414 540 тис. грн. менше, ніж у 2020 році.

Отже, у 2021 році чистий збиток у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" склав -2 265 232 тис. грн., що на 11 774 395 тис. грн. менше, ніж у 2018 році (рис. 2.5).

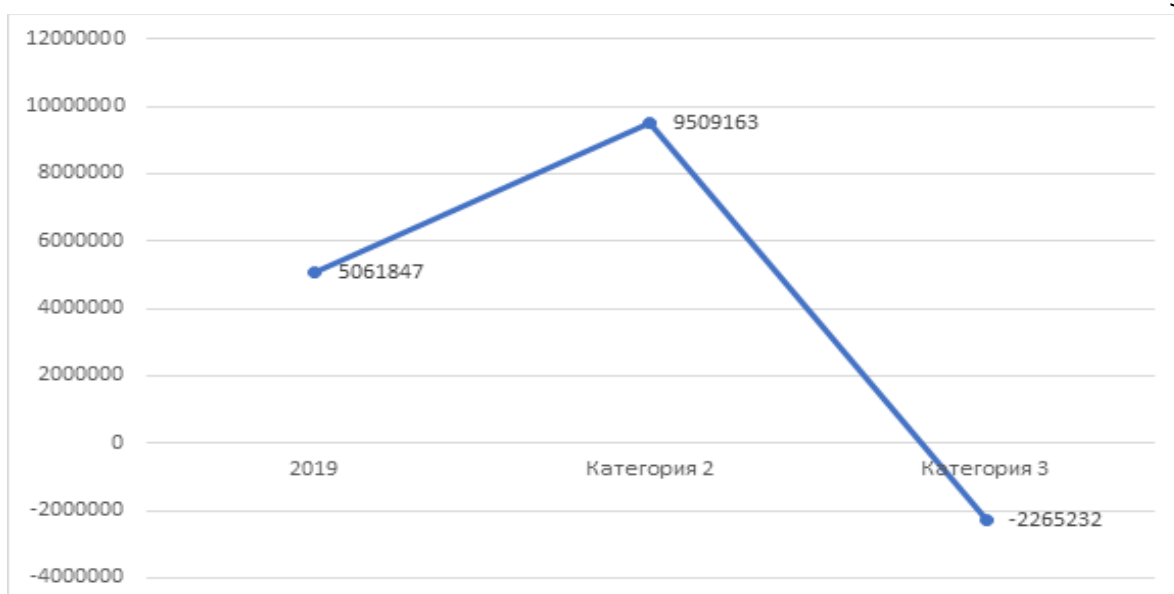


Рис. 2.5 Динаміка чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2021 роки

Зауважимо, що темп приросту у 2021 році склав -11774395%. Порівнюючи цей показник із значенням за 2019 рік, чистий прибуток зменшився на 7327079 тис. грн., а темп його приросту за два роки склав 144,8%.

Згідно з аналізом фінансово-економічного стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році відбулося значуще погіршення ефективності діяльності. На кінець 2021 року підприємство зафіксувало чистий збиток у розмірі 2 265 232 тис. грн., що на 11 774 395 тис. грн. менше, ніж у 2020 році.

Тому ми проведемо оцінку впливу різних факторів на прибуток підприємства, використовуючи факторний аналіз зміни прибутку. Ми розглянемо вплив змін доходів, витрат та витрат на 1 грн. реалізованої продукції на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019- 2021 роки

Показники	За рік, тис.грн			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021-2020	2021-2019
Доходи	66311406	69372794	64002991	-5369803	-2308415
Витрати	59958373	58011041	66706273	8695232	6747900
Прибуток	5061847	9509163	-2265232	-11774395	-7327079
Витрати на 1	0,9	0,8	1,0	0,2	0,1

грн. доходу					
-------------	--	--	--	--	--

Дефініції змін у прибутку представлено як P1 – зміна прибутку внаслідок зміни витрат; P2 – зміна прибутку внаслідок зміни доходів; P3 – зміна прибутку внаслідок зміни витрат на 1 грн. доходів. Необхідні розрахунки виконаємо за допомогою табл. 2.14.

Таким чином, можна визначити, що чистий прибуток ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році зменшився на 11 774 395 тис. грн. Ця зміна відбулася внаслідок:

- зростання витрат на 1 425 321,4 тис. грн.;
- зменшення доходу на -2 161 378,4 тис. грн.;
- зростання витрат на 1 грн. доходу на -13 185 578,2 тис. грн.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз зміни прибутку ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» за 2019- 2021 роки

Показники	2020-2021	2019-2021
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	-13921635,1	-9011366,6

Порівнюючи із показником за 2017 рік, чистий прибуток зменшився на 7 327 079 тис. грн. Це сталося через наступні фактори:

- зростання витрат на 569 675,9 тис. грн.;
- зменшення доходу на -745 887,5 тис. грн.;
- зростання витрат на 1 грн. доходу на -8 835 154,9 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Для успішного функціонування підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі антикризового управління велике значення має прийняття обґрунтованих економічних рішень на основі всебічної діагностики фінансового стану та якісної оцінки процесів фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

Значення аналізу фінансового становища підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі антикризового управління зростає у зв'язку з тим, що його показники важливі як для керівників підприємства, але його існуючих і потенційних партнерів (кредиторів, клієнтів, постачальників та інших.).

Діагностика фінансового стану підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі антикризового управління має бути спрямовано не тільки

на оцінку поточної фінансової діяльності, але й на здійснення постійної роботи з покращення фінансового стану господарюючого суб'єкта. Детальний аналіз фінансового стану в системі антикризового управління дозволить виявити напрямки, за якими необхідно вести цю роботу, та, відповідно до отриманих результатів аналізу, можна відповісти на питання, які найважливіші способи покращення фінансового стану виробничого підприємства у конкретний період його функціонування, а також які перспективи його фінансово-господарської діяльності та можливості забезпечення сталого функціонування та розвитку. У процесі фінансово-господарської діяльності у підприємств постійно виникає потреба у проведенні розрахунків зі своїми контрагентами, бюджетом, податковими органами.

Відвантажуючи продукцію або надаючи послуги, підприємство, зазвичай, не отримує гроші на оплату негайно, тобто. по суті воно кредитує своїх покупців. Тому протягом періоду від моменту відвантаження продукції до моменту оплати надходження платежу кошти підприємства омертвлені у вигляді дебіторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Вдосконалення механізму антикризового управління підприємством

Процес виходу компанії з кризи повинен бути організованим і скоординованим, а не хаотичним і безсистемним. Визнання цих аксіоматичних істин визначає ймовірність визначення ключових документів, які будуть розроблені під час антикризового управління.

Виходження з корпоративної кризи можливе лише за допомогою антикризового менеджменту, який включає в себе прогностичне управління

кризовим ризиком, аналіз симптомів, розробку заходів для зменшення негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку. Управління бізнесом повинно долати кризу, використовуючи антикризову систему, щоб ефективно працювати з типовою системою управління, що в свою чергу дозволяє вчасно спрогнозувати та запобігти корпоративній кризі, уникаючи банкрутства.

Таким чином, основним завданням антикризового управління є розробка та визначення пріоритетних заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, що інтенсивно впливають на останні події, спричинені кризою.

Спрощення стратегій антикризового управління та тактичних аспектів, з іншого боку, вимагає стратегічних рішень та їх реалізації для запобігання кризам на ранніх стадіях управління, коли процес кризового переходу ще не відбувся і є кумулятивним та незворотним. З іншого боку, ранні рішення базуються на слабких місцях і можуть не бути надійними відповідями на сигнали. Однак тактичні рішення, в основі яких лежить більш повна і точна інформація, що відображає поточний стан системи, вимагають часу для ретельного вивчення системи, щоб запобігти кризі, інакше часу може бути недостатньо.

Механізми антикризового управління зазвичай описуються у вигляді послідовності етапів [4]:

1. Проведення діагностики поточної ситуації підприємства, яке вимагає кризового втручання.
2. Визначення цілей та завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільності або запобігання майбутнім збиткам.
3. Встановлення цілей та завдань реагування на кризу та факторів часу для вирішення соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних функцій, які підлягають антикризовому управлінню, для визначення бажаного рівня ефективності прийняття бізнес-рішень.

5. Розробка та впровадження корпоративної програми реагування на кризу, спрямованої на вирішення проблем з точки зору ресурсів та обмежень у часі.

6. Подання пропозицій щодо запобігання майбутнім кризам.

У таких випадках програма кризового реагування компанії стає основною ланкою антикризового управління, системою цілей і завдань для подолання нестабільних ситуацій та забезпечення подальшого динамічного розвитку. Підкреслено, що суб'єкти господарювання [9] повинні враховувати цільові пріоритети компанії, бути гнучкими та вчасно реагувати на нові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на їхню діяльність. Також важливими є вимірювані кількісні та якісні результати та параметри реагування на кризу, а також специфіка змісту для виконавців [17].

Виконання цих вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення програм реагування на кризи, є передусім інноваційною основою та має сприяти подальшому розвитку суб'єкта. Це пов'язано з тим, що компанії, які стикаються з загрозами, вичерпали традиційні можливості для стабілізації та поліпшення ситуації, незважаючи на подальшу динаміку. Одним словом, існує багато протиріч у здійсненні економічних і соціально-економічних процесів, що мають техніко-організаційний характер.

Для вирішення протиріччя між зростанням та функціонуванням більш динамічної компанії, особливо рекомендується застосовувати інноваційне антикризове управління. Це включає зміцнення поточних позицій суб'єкта та формування довгострокового фундаменту Системи інноваційних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості [19].

В реальному застосуванні програм реагування на кризу передбачається систематичне використання додаткових інструментів, орієнтованих на інноваційні заходи, такі як інвестиційна та маркетингова політика [33]. Це підкреслює актуальність та важливість вирішення цих аспектів у контексті кризи. Проте, деякі аспекти програм реагування на кризу не враховують використання інструментів інноваційної стратегії.

Таким чином, оцінка кризового рівня підприємства зазвичай проводиться за допомогою комплексу тестів, що використовують показники важливої фінансово-господарської діяльності та чітко ідентифікують ситуацію суб'єкта, що аналізується [47].

Крім цього, використання такого методичного підходу має свої недоліки. По-перше, оцінка ґрунтується в основному на фінансових показниках, які не відображають економічний стан підприємства, що суперечить принципам економічної діагностики. По-друге, результати сильно залежать від обраного часового періоду та вибірки компаній, що створює загальний критерій оцінки для інших підприємств. По-третє, для вирішення цих недоліків необхідно впровадження показників, що враховують інноваційний потенціал підприємства та можливість використання нетрадиційних сфер діяльності для забезпечення довгострокової економічної стабільності. Крім того, диференціація інноваційного напрямку в програмах реагування на кризу визнається як необхідна, особливо з огляду на різноманітність механізмів і можливостей компаній [49].

Остання група повинна включати методи, такі як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості та фінансування, які підпадають під вплив вже згаданих інструментів у програмах антикризового управління. Зокрема, інструменти менеджменту мають бути використані в першу чергу, оскільки вони орієнтовані на комплексне антикризове управління, включаючи корекцію місії та системи цілей компанії, що потребує втручання для подолання кризи або її уникнення. Спрямованість антикризової програми обумовлюється цими інструментами.

Детальне висвітлення цих аспектів визначає вибір і формування стратегічних напрямків для розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємств та відповідних фінансово-економічних результатів для стабілізації положення суб'єкта. Це вимагає застосування сценарійного підходу до стратегічного планування для створення відповідної фінансової бази в умовах невизначеності в інноваційному середовищі [25]. Такий підхід дозволяє

формалізувати можливі напрямки інноваційного розвитку на кожному конкурентному ринку інноваційної продукції [19].

На підставі результатів оцінки ефективності управління антикризовою стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», була виявлена фінансова криза середнього ступеню тяжкості. Україна володіє унікальним гірничо-металургійним комплексом повного циклу, і його технологічно-виробнича структура аналогічна світовій, з урахуванням національної специфіки.

Негативним фактором була девальвація гривні, що сталося впродовж трьох років підряд. Динаміка офіційного курсу гривні викликала здивування не лише серед простих громадян, а й серед досвідчених учасників валютного ринку та економістів. Зазначено, що зміцнення гривні в весняно-літній період 2018 року було зруйноване, а осіння девальвація розпочалася раніше, ніж зазвичай. Такі «аномалії» тривали і у 2021 році.

Завдяки значному витоку іноземних інвесторів, які вклали свої кошти в облігації внутрішньої позики (ОВДП) на суму понад 4 мільярдів доларів, гривня зазнала значно сильнішого зміцнення, ніж передбачалося, і, у кінці кінців, встановила світовий рекорд. З ростом української валюти на 19% з початку року, гривня лідирує у списку валют, які найбільше зміцнилися в порівнянні з доларом. За даними Держкомстату, зростання гривні перевищило рост російського рубля, який збільшився на 12% щодо долара.

Серед внутрішніх факторів, що сприяють виникненню кризових явищ у вітчизняних підприємств металургійної галузі, можна визначити такі: зміни умов постачання, зниження ефективності використання ресурсів та виробничих потужностей, фінансові труднощі та неефективна фінансова стратегія, відсутність механізмів передбачення кризових явищ тощо.

З урахуванням проведеної оцінки моніторингу компанії в умовах кризи можна зробити висновок, що використання традиційних підходів не відповідає сучасним умовам. Динаміка ринкової економіки така, що оцінка за минулі звітні періоди не відображає справжнього стану справ на поточний момент, особливо важливо в умовах кризи.

Структура формування стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є схемою процесів та взаємодіючих етапів для подолання кризової ситуації та забезпечення подальшого сталого функціонування.

Таким чином, процес формування стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включає наступні етапи:

1. Проведення моніторингу стану компанії та складання фінансового прогнозу. Моніторинг стану компанії передбачає аналіз фінансової звітності за допомогою класичних методів фінансового аналізу.

2. Формулювання концепції розвитку компанії, включаючи аналіз ринку та визначення споживчих переваг, конкурентних переваг та стратегічних компетенцій.

3. Визначення стратегічних та тактичних цілей розвитку компанії, включаючи формулювання мети сприятливого розвитку, такої як забезпечення щорічного зростання прибутку.

4. Конкретизація цільової установки, яка визначає бажаний стан системи для досягнення заданого плану. Стратегічна мета ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стосується отримання прибутку з точки зору сталого довгострокового розвитку.

Під час аналізу діяльності компанії виявляються складові системи управління, які можуть становити реальну або потенційну загрозу для прибутку та сталого розвитку. Це призводить до формулювання конкретних стратегічних завдань та пов'язаних з ними рішень, спрямованих на перерозподіл ресурсів компанії, її реструктуризацію та створення нових управлінських структур.

Впровадження цих рішень передбачає діяльність, що входить до категорії стратегічного управління. Такі стратегічні завдання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можуть включати використання власних або залучення зовнішніх ресурсів, покращення якості ресурсної бази, реконструкцію технологічного циклу, залучення нових споживачів та реалізацію продукції, яка відповідає їх вимогам, а також розширення чи зміну географії ринків збуту.

Наступні кроки у вирішенні стратегічних завдань спрямовані на конкретний період, основні напрямки якого включають: проведення структурної перебудови підрозділів для максимального відповідності корпоративним інтересам; активний розвиток та зростання пристосованих компаній в умовах передбачуваного економічного підйому. Ці напрямки будуть відрізнятися залежно від поставлених завдань, горизонтів планування та ступеня невизначеності численних факторів. Формулювання таких цілей повинно сприяти ефективному функціонуванню всіх підрозділів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і не суперечити її стратегічним цілям. У другому напрямку важливо врахувати основні стартові умови для досягнення максимально повного поєднання третього вектору.

Серед стратегічних цілей визначаються такі: досягнення оптимального рівня прибутку для здійснення необхідних інвестицій у власну діяльність; забезпечення стабільного функціонування компанії протягом заданого горизонту планування. Проте, постановка цієї мети не враховує особливостей, які характерні для кожної окремої компанії в даній галузі.

5. При виборі стратегії використання внутрішніх ресурсів є кілька можливостей: підтвердження поточної стратегії, перегляд та уточнення конкретних показників поточної стратегії, визначення пріоритетних напрямків розвитку, використання захисної стратегії та розробка абсолютно нової стратегії.

6. Під час розробки програми консолідації ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" особлива увага приділяється вирішенню внутрішніх завдань через глибокий аналіз всіх аспектів своєї діяльності.

7. Здійснюючи заходи щодо зменшення поточних витрат, інвестиційних ресурсів та раціоналізації активів, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" визначає джерела та обсяги фінансування, очікуваний економічний ефект та терміни реалізації заходів для подолання кризи.

8. Розробка стратегії відновлення позиції в галузі, програм трансформації та інших стратегічних ініціатив, спрямованих на розширення частки ринку, процесів та маркетингових каналів.

9. Створення системи управління змінами включає організаційні нововведення, ініціативи для підвищення ефективності бізнес-процесів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", технологічні, продуктові та організаційно-технічні інновації.

10. Моніторинг виконання стратегічних програм, бізнес-планів та оцінка їх результативності є ключовим етапом впровадження стратегічних рішень. При розробці стратегії антикризового управління для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" важливо спочатку визначити місію і цілі, а для інших - провести моніторинг стану і середовища. Проте нафтові компанії можуть одночасно застосовувати обидва підходи і коригувати свої дії за допомогою зворотного зв'язку. Наприклад, попередньо визначена місія компанії або мета може бути переглянута в контексті аналізу середовища, якщо потенціал підприємства чи ситуація у зовнішньому середовищі ускладнюють її досягнення.

3.2. Практичні аспекти впровадження антикризової програми на підприємстві

Основними документами, що генеруються підприємствами в рамках управління кризою, є програми реагування на кризу та плани реагування на кризу. Програма реагування на кризу є внутрішнім документом, який систематично виконує ключові етапи, необхідні для виходу компанії, її підрозділів та служб із кризи та досягнення мети – відновлення стабільності підприємства[9].

Створення програми реагування на кризу є одним із найвідповідальніших та критичних завдань. Це ефективний засіб реагування на кризу для виведення компанії з труднощів та мінімізації збитків у найкоротший час.

Програма кризового реагування розробляється на основі внутрішнього та зовнішнього екологічного моніторингу виробника, що включає в себе:

- Проведення комплексної діагностики наслідків господарсько-фінансової діяльності підприємства, оцінка ключових показників виробництва (виробництво, доходи, витрати, прибуток, активи та капітал, а також рентабельність, ліквідність, збут). Вивчення динаміки та фінансової стійкості компанії.
- Визначення обсягу, структури та строків погашення зовнішніх фінансових зобов'язань.
- Встановлення основних причин виникнення та поглиблення кризи у корпоративному розвитку.
- Оцінка внутрішніх можливостей компанії для виявлення та вирішення кризових ситуацій[5].

Розглянемо різні підходи до формування програми управління кризою.

Автори [23, 28] рекомендують створювати антикризові програми, орієнтовані на різні сфери корпоративної діяльності, такі як маркетинг, управління персоналом, фінанси, інвестиції, організаційний та операційний менеджмент. Вони також підкреслюють, що впровадження програми кризового реагування вимагає координації та узгодженості дій у всіх названих сферах. Ефективне та скоординоване виконання заходів у цих областях допоможе підприємствам подолати кризу та забезпечити фінансове оздоровлення. Для розробки програми кризового реагування автори пропонують використовувати блок-схему віртуальної системи, що зображена в їхніх роботах.

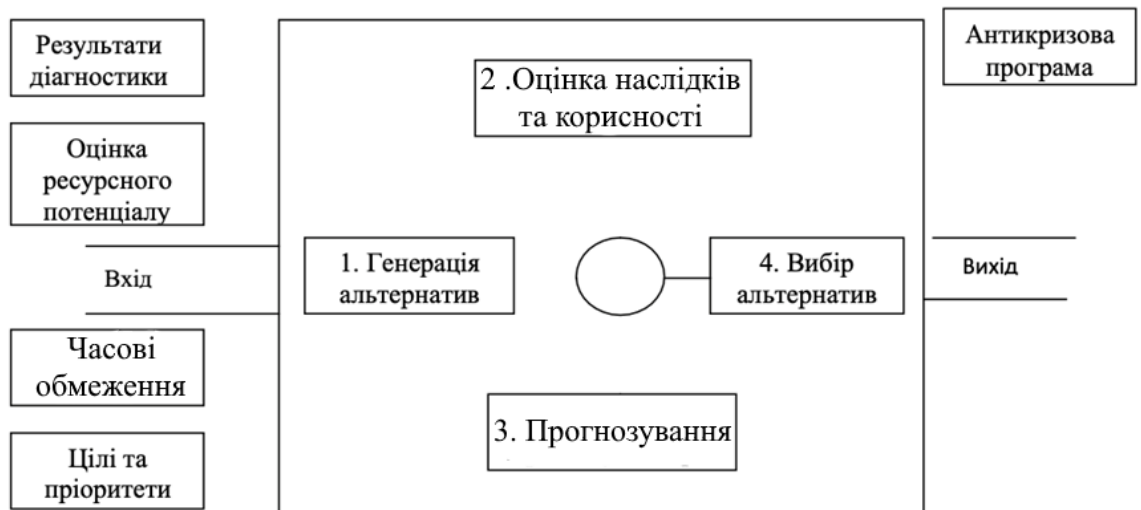


Рис. 3.1 Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

3. Шершньова [57] пропонує визначення антикризового управління як загальної системи поведінки, спрямованої на корекцію та досягнення мети подолання взаємопов'язаних кризових явищ. Автори розглядають різноманітні підходи, інструменти, методи та їх використання в управлінні кризовими ситуаціями. Запропоновано систематично поділити роботу на три етапи для реалізації концепції подолання кризи.

1. Проведення повного аналізу та оцінки ситуації в компанії, ідентифікація типів кризових явищ та пов'язаних з ними механізмів.

2. Розробка та впровадження першочергових заходів, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробка стратегій остаточної стабілізації, які враховують наслідки кризи, корпоративного розвитку або переходу до ліквідації.

Враховуючи визначені вимоги, на рис. 3.2 надано приблизний формат (структуру) програми кризового реагування.

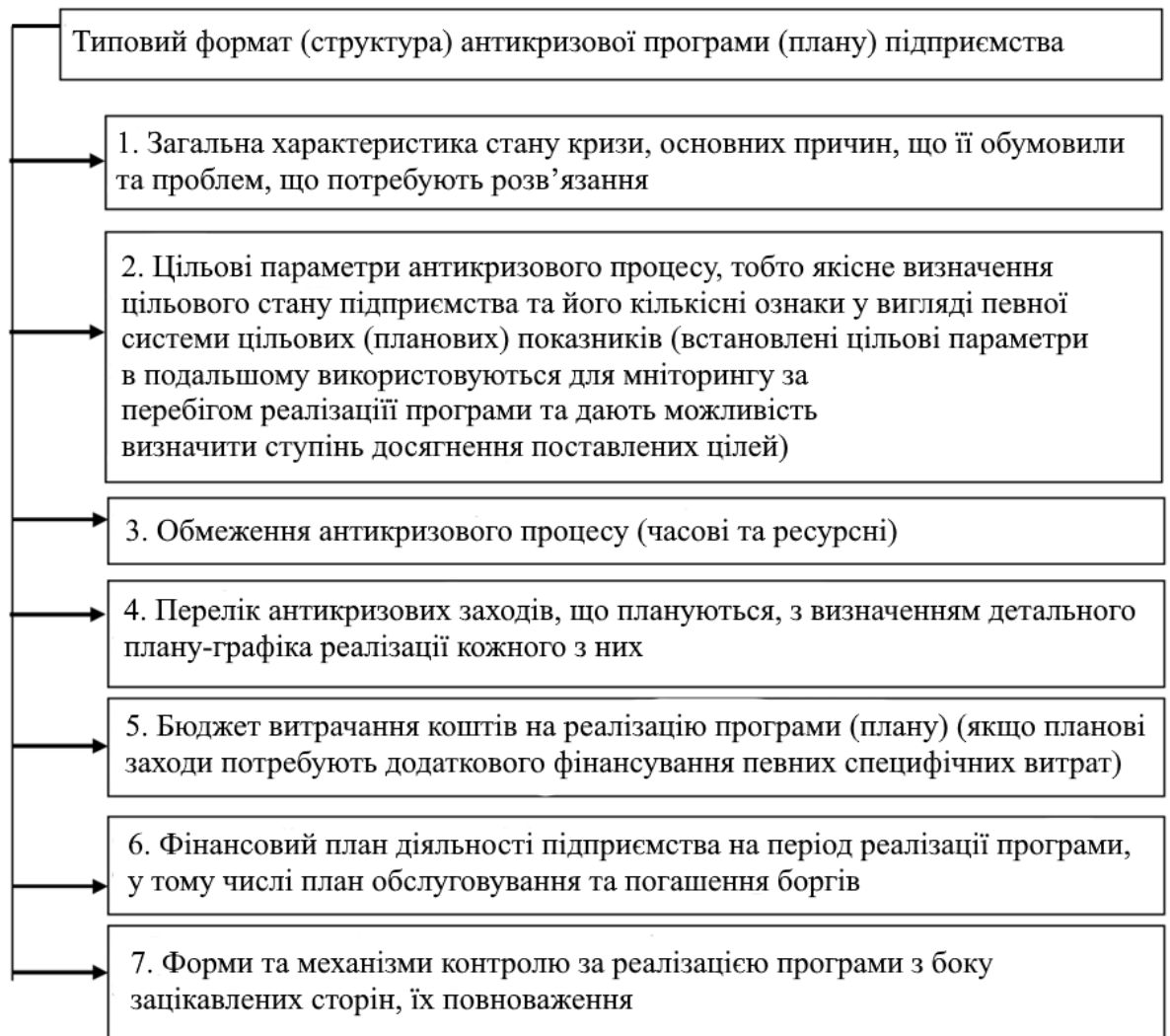


Рис. 3.2 Структура антикризової програми підприємства

Отже, ми пропонуємо наступний спосіб тлумачення вмісту та структури корпоративної програми реагування на кризу, з урахуванням особливостей та впровадження інноваційних елементів у стратегію реагування на кризу. Корпоративна програма реагування на кризу є частиною загальної системи антикризового управління підприємства у формі планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які слід досягти протягом планованого періоду, а також методи їх виконання.

Реалізація корпоративної програми реагування на кризу через впровадження ряду заходів, відповідно до запропонованих положень, додатково зміцнює позиції економічних агентів у змінному середовищі та спрямовує організацію на найбільш цілеспрямований тип розвитку.

Мета корпоративної програми реагування на кризу полягає у наданні підтримки підприємствам під час кризи (нормалізація виробничої діяльності), підвищенні прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів, організаційно-виробничих поліпшень та технологічних інновацій. Якщо цей процес пройде успішно, він вважатиметься досягнутим та розкритим.

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризового управління: стратегію виживання, стратегію стабілізації чи стратегію зростання. На етапі вибору однієї з вищезазначених стратегій реагування на кризу детально розглядаються проблеми (небезпеки) та слабкі сторони, виявлені під час діагностики кризи, і розробляються відповідні напрями дослідження та пояснення того, як це можна зробити. Це виконується шляхом глибокого вивчення характеристик і глибини кризи, яку переживає держава або кожна виробнича компанія. На основі основ теорії стратегічного управління та досвіду промислових підприємств щодо впровадження заходів для подолання кризи, пропонується модель відбору та розробки стратегій реагування на кризу для промислових підприємств (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління виробничим підприємством

Запропонована модель описує комплекс взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен з яких спрямований на виконання спільних цілей, завдань та завдань, пов'язаних з реалізацією корпоративної політики реагування на кризу. Ці елементи можуть включати як заходи оборонного, так і наступального характеру. Цю модель можуть використовувати компанії, які

знаходяться в кризі, не лише для вирішення викликів виживання, але й для реалізації перспектив стійкого зростання.

Отже, комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблений для втілення програми кризового реагування, має на меті розширення спектру аспектів, що розглядаються. Цей інструмент слугує для досягнення та забезпечення цілей розвитку компанії в умовах кризи, а також на довгостроковій перспективі.

Удосконалення управління стратегією в умовах кризи має ґрунтуватися на використанні комплексного підходу, що охоплює всі сфери управління. Ключовими аспектами управління антикризовою стратегією у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є облік і фінанси, а також постачання та збут.

1. Облік і фінанси: Бухгалтерія компанії відповідає за проведення обліку і формування звітності та річного звіту ключових показників у різних напрямках діяльності. Отримані дані передаються в планово-економічний відділ, який аналізує стан компанії та напрямки її діяльності. Економісти відділу розробляють плани подальших кроків на основі проведеного аналізу, використовуючи різні методи і інструменти, такі як горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності.

2. Рекомендації в галузі обліку і фінансів: В контексті ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" важливо впроваджувати антикризову стратегію стабілізації, з урахуванням проблемних аспектів, таких як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу та прибутковість.

3. Роль прибутку у фінансових ресурсах: Слід відзначити, що в умовах ринкової економіки прибуток підприємства є джерелом всіх фінансових ресурсів. Прибуток виступає ключовим показником ефективності виробничо-господарської діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" і є основою для формування централізованих та децентралізованих фінансових ресурсів.

Прибуток у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" представляє собою частину чистого доходу, розраховану як різниця між чистим доходом від реалізації товарів, робіт, послуг (після відрахування податку на додану вартість та акцизного податку) та їх собівартістю (включаючи витрати на виробництво, реалізацію, зберігання тощо). Цей прибуток розглядається як винагорода власникові (власникам) підприємства за вкладений капітал і ризик, пов'язаний з його діяльністю. Він виступає рушієм економічного розвитку та фактором, який опосередковано забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів.

Мета будь-якого підприємства полягає в отриманні прибутку. Максимізація прибутку визначається як одне з основних завдань керівника, яке вимагає оптимальних рішень у сфері капітальних вкладень, управління структурою та вартістю капіталу, доходами і витратами, а також управління основним і оборотним капіталом.

Стабільний приріст прибутку є результатом ефективного управління фінансами підприємства в цілому. Стратегія управління фінансами тісно пов'язана з визначенням основної мети його функціонування. Ця основна мета, як правило, визначається як досягнення конкретного рівня рентабельності на вкладений капітал і, відповідно, отримання визначеної маси чистого прибутку.

Досягнення такої мети вимагає використання певної моделі управління прибутком. Модель управління прибутком підприємства включає набір взаємопов'язаних функціонально-організаційних блоків, спрямованих на вирішення конкретних завдань, а також фінансово-математичні методи, які формують методологічну основу узгодження окремих блоків моделі. Методи управління прибутком підприємства представляють собою конкретні методики, технології, способи та прийоми обґрунтування управлінських фінансових рішень щодо формування витрат і доходів підприємства для забезпечення відповідного рівня рентабельності фінансово-господарської діяльності.

Цільове планування та прогнозування прибутку у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ґрунтується на поєднанні фінансово-математичних методів та засобів кількісної та якісної оцінки прибутковості і рентабельності операційної

діяльності підприємства. Важливо відзначити, що це поєднання здійснюється через використання системи планових (прогнозних) бюджетів, яка є цільовим комплексом оперативних завдань, сформульованих за різними напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Практична реалізація цього поєднання включає бюджетування фінансових результатів діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Це включає в себе завдання такі, як визначення обсягу та структури витрат, пов'язаних із різними напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства (операційної, інвестиційної та фінансової), а також витрат на рівні центрів витрат та структурних підрозділів підприємства. Однією з головних мет цього бюджетування є забезпечення покриття зазначених витрат за рахунок різних джерел формування фінансових ресурсів підприємства, зокрема, прибутку від операційної діяльності.

У сфері постачання, планово-економічний відділ ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" не лише аналізує діяльність та формує плани на перспективу, але також здійснює закупівлі обладнання та інструментів. З метою підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю, рекомендується делегувати функції постачання спеціалісту із закупівель, який вирішуватиме завдання, такі як визначення потреби в обладнанні на основі планів компанії, аналіз ринкових потреб, визначення видів та обсягів закупівель, аналіз постачальників, та укладення контрактів з ними. При цьому, важливо зауважити, що ця ініціатива сприятиме оптимізації процесу організації закупівель обладнання для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

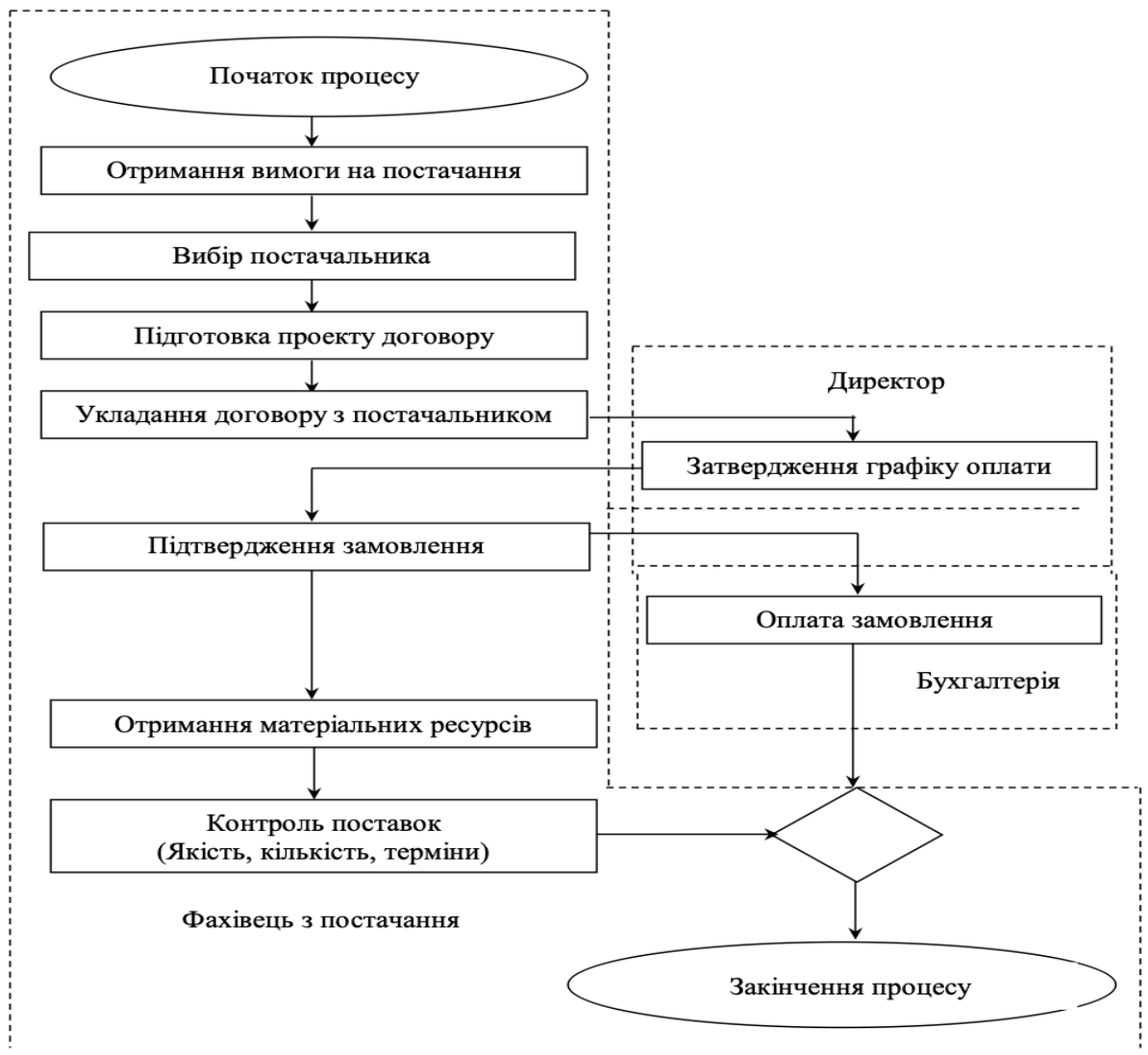


Рис. 3.4 Рекомендована схема процесу закупівлі обладнання ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Запропонована перебудова процесів у сфері закупівельної діяльності ПАТ
"АрселорМіттал Кривий Ріг" надана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оптимізація процесів закупівель у компанії ПАТ "АрселорМіттал Кривий
Ріг"

Назва процесу	Список задач	Найм фахівця з постачання	
Розробка стратегії та обсягу закупівель продукції.	1. Виписка (отримання) вимоги на постачання 2. Вибір постачальника	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Установлення договору з постачальником.	1. Підготовка проекту договору з постачальником 2. Укладення договору з постачальником	Планово-економічний відділ	Фахівець з постачання
Приймання і первинний контроль якості	1. Контроль графіку поставок. 2. Контроль якості обладнання. 3. Контроль кількості обладнання. 4. Порядок оформлення і пред'явлення рекламаций (претензій) постачальнику.	Директор	Фахівець з постачання
Розрахунки з постачальниками	1. Проведення розрахунків з постачальниками компанії та їх облік. 2. Виконання зобов'язань за договорами з постачальниками	Бухгалтерія	Бухгалтерія

Завдяки запропонованим рекомендаціям управління бізнес-процесами з закупівель у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" планується делегувати функції спеціалісту з постачання, який раніше виконував обов'язки планово-економічного відділу.

Всі ці заходи спрямовані на залучення потенційних покупців ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та підвищення ефективності рекламної діяльності. Планується передати роботу по просуванню сторінки в соціальних мережах на аутсорсинг.

Проте у веденні груп виявлено ряд недоліків, таких як нерегулярний постинг, недостатність публікацій, що стимулюють активність передплатників, та мінімальний приріст учасників у групах. Додатково, інформація в соціальних мережах має переважно новинний характер, а функції коментування не використовуються учасниками спільноти.

З цієї причини рекомендується ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розглянути можливість призначення адміністратора групи. Основні обов'язки адміністратора повинні включати:

- Створення унікального контенту.
- Додавання нових користувачів, враховуючи параметри цільової аудиторії.
- Публікація матеріалів про діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (новини, акції, плани, фоторепортажі).
- Організація голосувань, опитувань, конкурсів, обговорень та інформаційних постів з заданою регулярністю.
- Видалення небажаної реклами, негативних коментарів і спаму.
- Подання новин від імені групи разом з фотографіями.
- Ведення звітності.
- Рекламування групи в інших "пабліках" безкоштовно.
- Запуск обговорень на стіні та в альбомах з різних акаунтів.

У сучасному розумінні, аутсорсинг представляє передачу виконання функцій, що не є основними для підприємства, стороннім виконавцям. Причини такого управлінського рішення, як правило, включають зниження витрат через делегування допоміжних функцій зовнішнім організаціям, вивільнення ресурсів для виконання основних функцій підприємства та відсутність достатнього досвіду в конкретній галузі.

Ключовими об'єктами управління антикризовою стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є облік і фінанси, постачання та збут. У контексті обліку і фінансів, рекомендується застосовувати антикризову стратегію стабілізації, обираючи підходи до вирішення проблем, таких як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу та прибутковості.

Висновки до розділу 3

Під механізмом антикризового управління розуміємо систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства.

Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

У сучасних умовах розвитку України у більшості вітчизняних підприємств відсутня система управління ефективністю їх діяльності. Реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів відбувається хаотично.

Підприємства в умовах трансформаційних змін економіки країни практично втратили здатність до активізації внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем.

Тому розробка та реалізація дієвого механізму антикризового управління дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на його зміни, активно втручатися у хід виробничих процесів, сприяти зменшенню наслідків впливу фінансових ризиків.

Усе це надає можливість створити систему ефективного менеджменту з компетентними керівниками і спеціалістами високого рівня, що забезпечить безперервний і планомірний процес розвитку підприємства.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямку є дослідження особливостей реалізації механізму антикризового управління підприємствами у

різних галузях народного господарства, а також пошук шляхів його удосконалення.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах вивчення кризових ситуацій стає надзвичайно важливим, оскільки воно охоплює аналіз виникнення, факторів впливу, ймовірності виникнення та подальшого розвитку таких ситуацій. Особливу вагу має кризове розслідування для компаній, які функціонують в умовах непередбачуваності та нестабільності зовнішнього середовища.

На практиці криза зазвичай призводить до банкрутства компанії, загрози банкрутства, діяльності в умовах неприбутковості або відсутності потенційного успіху. У зв'язку з цим компанії повинні мати систему антикризового управління, оскільки навіть ті, що на даний момент фінансово стабільні, можуть зіткнутися з фінансовою кризою через непередбачувані економічні умови. Загалом, антикризове управління - це комплекс методів фінансового менеджменту, спрямованих на своєчасну діагностику та запобігання фінансовим кризам шляхом створення механізмів фінансового оздоровлення та запобігання банкрутству.

Фактично, антикризове управління починається з визначення місії компанії, після чого важливо вчасно реагувати на сигнали, що вказують на потенційні проблеми, і забезпечити конкурентоспроможність. Діагностика використовується для виявлення симптомів кризи і може бути експрес-діагностикою або базовою діагностикою в залежності від методу та мети. Ефективна реакція на кризову ситуацію вимагає своєчасного визначення причин кризи та вивчення невідповідностей між потребами розвитку компаній і країн та вимогами зовнішнього середовища.

Отже, результати наших досліджень ефективності управління антикризовою стратегією ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволяють зробити наступні висновки:

1. Під час вивчення економічної сутності та різновидів стратегій антикризового управління виявлено, що антикризова стратегія підприємства є формою управління, спрямованою на виявлення ознак кризових явищ та створення умов для їх своєчасного уникнення, послаблення або подолання з метою забезпечення життєдіяльності підприємства та запобігання його банкрутства. Також визначено, що антикризове управління представляє собою комплексну та стратегічну систему, спроможну повністю подолати тимчасові труднощі, що можуть виникнути в роботі підприємства.

2. При аналізі сутності управління антикризовою стратегією для забезпечення стабільності підприємства ми прийшли до висновку, що результативна антикризова стратегія ґрунтується на трьох ключових елементах: чітких цілях, глибокому розумінні конкурентного середовища та реалістичній оцінці внутрішніх можливостей та ресурсів. Впровадження стратегії відбувається через розробку та впровадження програм, бюджетів та процедур, що передбачають наявність необхідних ресурсів, системи управління, організаційної структури та персоналу. Залежно від умов господарювання підприємство може обрати одну з трьох моделей управління в кризовій ситуації: активне, реактивне або планове управління, а також вживати відповідні заходи для виходу з кризи.

3. У ході нашого дослідження ми визначили науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією з метою забезпечення стабільності підприємства. Інструменти діагностування кризового стану включають статистику, моделювання, прогнозування, експеримент, експертизу, маркетингові дослідження та інші методи, які застосовуються в залежності від типу та форми кризи. Важливо відзначити, що, незважаючи на проведені дослідження, наразі відсутня загальновизнана методика визначення ефективності антикризового управління, так само як і система критеріїв для її оцінювання.

4. Об'єктом нашого дослідження є ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" – один з найбільших виробників сталевих прокатів в Україні, спеціалізується на

виробництві довгомірного прокату, зокрема арматури і катанки з різних марок сталі, а також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун і сталь. Під час оцінки виробничо-господарської діяльності цього підприємства встановлено, що існуюча організаційна структура є оптимальною і ефективною у умовах його функціонування.

5. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" показує, що у 2021 році загальний обсяг доходів склав 64 002 991 тис. грн, що менше на 5 369 803 тис. грн порівняно з 2020 роком. У порівнянні з 2019 роком цей показник зменшився на 2 308 415 тис. грн. Загальні витрати підприємства в 2021 році склали 66 706 273 тис. грн, що на 8 695 232 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Порівняно з 2019 роком, ця сума зросла на 6 747 900 тис. грн, а темп приросту витрат за два роки склав 11,3%. Рентабельність продукції відзначається низьким показником, зменшившись на 12,5% за розглянутий період.

6. Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією вказує на те, що підприємство зазнає середнього рівня фінансової кризи. Результати аналізу свідчать про наявність проблем з ліквідністю та прибутковістю, які становлять основні фактори несуперечливого стану та неефективності антикризової стратегії.

7. У виконанні функцій антикризового планування та управління в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" відповідальність покладена на планово-економічний відділ, де фахівці, спеціалізовані в антикризовому управлінні, забезпечують виконання таких основних завдань:

- Розробка антикризової політики та відповідного методичного інструментарію, спрямованих на своєчасне виявлення ознак кризових ситуацій та оперативну реакцію на них.
- Активне використання нових можливостей управління.
- Використання різноманітних методів та механізмів для подолання фінансових труднощів з мінімальними втратами.

8. Процес формування стратегії ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" включає наступні етапи:

- Проведення моніторингу стану компанії та складання фінансового прогнозу.
- Розробка концепції розвитку компанії.
- Визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку компанії.
- Конкретизація цільової установки, тобто бажаного стану системи для досягнення заданого плану.

- Вибір альтернатив стратегії використання внутрішніх ресурсів, таких як підтвердження діючої стратегії, перегляд та уточнення окремих показників діючої стратегії, визначення пріоритетних напрямків розвитку, проведення захисної стратегії, розробка абсолютно нової стратегії.

1. Розробка програми консолідації, з фокусом на вирішенні внутрішніх завдань і проведенні фундаментального аналізу всіх сфер діяльності підприємства.

2. Проведення заходів зі скорочення поточних витрат, інвестиційних ресурсів, раціоналізації активів із зазначенням джерел та обсягів фінансування, очікуваного економічного ефекту та термінів реалізації заходів для подолання кризи.

3. Розробка стратегії відновлення позиції в галузі, програм трансформації та інших стратегічних програм, спрямованих на розширення частки ринку, процесів і маркетингових каналів.

4. Формування системи управління змінами.

5. Моніторинг виконання стратегічних програм, бізнес-планів та оцінка їх результативності.

9. Покращення управління антикризовою стратегією має базуватися на комплексному підході, який включає всі об'єкти управління. Ключовими об'єктами управління антикризовою стратегією в ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є облік і фінанси, постачання та збут.

10. Основною рекомендацією в сфері обліку та фінансів для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є впровадження антикризової стратегії стабілізації, з урахуванням проблемних аспектів, таких як абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу та прибутковість. Важливо відзначити, що в умовах ринкової економіки прибуток підприємства є джерелом всіх фінансових ресурсів.

11. З метою підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю пропонується делегувати обов'язки з постачання до внутрішнього штату компанії, де працюватиме спеціаліст із постачання. Цей фахівець візьме на себе відповідальність за такі завдання:

- Визначення потреб у необхідному обладнанні, враховуючи плани діяльності компанії, розроблені планово-економічним відділом, та аналіз ринкових потреб.

- Визначення видів та обсягів закупівель обладнання для відповідних виробництв компанії.

- Проведення аналізу потенційних постачальників з урахуванням термінів, якості, надійності та цінової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я.І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 66–69.
2. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса: , 2013. 381 с.
3. Астахова Н. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств / Н. Астахова, О. Семиовця // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 10. – С. 4–19.
4. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І.І. Біломістна, О. М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 90–96.
5. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : [монографія] / І.О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганечко. – К., 2009. – 147 с.
6. Бондар М.І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства / М.І. Бондар // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 5. – С. 20-25.
7. Борзенко В. І. Б82 Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.

8. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №6 (80). С. 23-29
9. Воєвутко А.М. Антикризове управління підприємством як динамічною системою / А.М. Воєвутко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2015. – Вип. 51. – С. 15–19.
10. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / Т.В. Гавриленко, Є.А. Прядун // International scientific journal. – 2015. – No 8. – С. 148–150.
11. Ганзюк С.М. Фінансова криза на підприємствах України / С.М. Ганзюк // Молодий вчений. – 2016. – No 3. – С. 49–52.
12. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т.О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Ч. 2. – С.35-40.
13. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Вісник Мукачівського державного університету, серія “Економіка і суспільство”. 2017. № 8. С. 219-223.
14. Григор'єва О.В. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві / О.В. Григор'єва, А.Ю. Міщенко // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту : Сер. : „Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. – 2017 – No 13 (1). – С. 76–79.
15. Гринчишин Я.М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства» / Я.М. Гринчишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 277–283.
16. Губарев О.О. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання / О.О. Губарев, О.Г. Головка // Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації. – 2015. – Вип. 46. – С. 215– 224.
17. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

18. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 2015, С. 193-198.
19. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України [Електронний ресурс] / В.А. Даниленко // Науковий збірник Академії муніципального управління: Серія «Економіка». – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09dvaeu.pdf
20. Денисюк О.Г. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств / О.Г. Денисюк, О.Ю. Дерев'янку // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 80–88.
21. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством / Є.О. Діденко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. — 2015. — № 3 (87): Серія "Економічні науки". — С. 53—58.
22. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.
23. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління» / І.І. Домніна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 25–29.
24. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 2. – С. 265–269.
25. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід / Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».- №5-6 [63], Тернопіль, 2016, С.206-211
26. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . – 2017. – № 1(2). – С. 69–75.

27. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – No 4. – С. 15–27.
28. Карачина Н.П. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина, О.О. Савіцька. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – No 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47
29. Кірілюк Р.П. Фінансова криза на підприємстві: фактори виникнення та механізм попередження [Електронний ресурс] / Р.П. Кірілюк. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – No 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_24
30. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Вип. 8. – 2014. – С. 107–114.
31. Кравченко М.О. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах [Електронний ресурс] / М.О. Кравченко, Е.А. Усманова // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 70–76.
32. Кривов'язюк І.В. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі / І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – No 7. – С. 454–465.
33. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / С.В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – No 6. Т. 3 – С. 187–189.
34. Кучма С.В. Антикризове управління в системі управління підприємством / С. В. Кучма // Молодий вчений. – 2015. – No 10(2). – С. 35–38.
35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л.О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – No 1. – С. 161–170.

- 36.Марченко І.С. Антикризове управління на підприємстві / І.С. Марченко, Т.П. Басюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 5. – С. 52–55.
- 37.Маслак О.О. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві / О.О. Маслак, О.Б. Гром'як // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 54. – С. 116–129.
- 38.Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В.М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102-105.
- 39.Мельник В.М. Фінансова криза підприємства: визначення з позиції циклічної динаміки його розвитку / В.М. Мельник, І.М. Калінська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 178–182.
- 40.Міхаліцька Н.Я. Фінансова криза на підприємстві як передумова та причина банкрутства / Н.Я. Міхаліцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70408.doc.htm.
- 41.Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К.В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. – 2016. – № 4 (31). – С. 142–146.
- 42.Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.
- 43.Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.
- 44.Нусінов В.Я. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи / В.Я. Нусінов, Т. В. Семеняка // Управління розвитком. – 2015. – № 2. – С. 65–71.
- 45.Пілецька С.Т. Антикризове управління як інструмент запобігання / С.Т. Пілецька // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2014. – № 2. – С. 190–194.

- 46.Пілецька С. Т., Петровська С.В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні / С.Т. Пілецька, С.В. Петровська // Економічний вісник Донбасу. — 2020. — № 2 (60). — С. 158-164 .
- 47.Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві /А.Ю. Погребняк // Бізнесінформ. – 2014. – No7.– С. 344 – 352.
- 48.Погріщук Г.Б. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві [Електронний ресурс]/ Г.Б. Погріщук, С.В. Присяжнюк //Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 463–469.
- 49.Поддєрьогін А.М. Фінансова стійкість підприємств у економіці України : [монографія] / А.М. Поддєрьогін, Л. Ю. Наумова. – К. : КНЕУ, 2011. – 184 с.
- 50.Подольська В.О. Дискримінантний аналіз як засіб удосконалення методики діагностики банкрутства підприємства / В.О. Подольська // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – No 577 . – С. 322–327.
- 51.Подсєвак В.В. Дослідження моделей прогнозування банкрутства на прикладі гірничо-збагачувального підприємства / В.В. Подсєвак, К.С. Єлізарова, І. Г. Єлізаров // Вісник Криворізького технічного університету: збірник наукових праць. – Вип. 23. – 2009. – С. 300 – 305.
- 52.Пожуєва Т.О. Антикризове управління – основа забезпечення економічної захищеності підприємства / Т.О. Пожуєва // Науковий вісник. Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 241–248.
- 53.Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування / Я.В. Ромашова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – No 4. – С. 45–49.
- 54.Рязаєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рязаєва, І.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – No3. – Т. 1. – С. 177 – 181.
- 55.Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки / В.В. Сабадаш, Є.В. Коваленко // MechanismofEconomicRegulation. – 2012. – No 2. – С. 126–132.

56. Селюченко Н.Є. Взаємозв'язок між кризами та ризиками підприємства / Н.Є. Селюченко, В.М. Масюк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2014.
57. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства / Р.М. Скриньковський, Ж.В. Семчук, Ю.Я. Візняк, Х.І. Горічко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 165–172.
58. Сосновська О. О. Методичні підходи до діагностування фінансового стану підприємства / О. О. Сосновська // Modern Economics. - 2019. - № 14. - С. 264-271.
59. Стешенко О.Д. Антикризове фінансове управління підприємством / О.Д. Стешенко, О.В. Каленський // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С. 362–367.
60. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
61. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.:КНЕУ, 2003. – 554 с.
62. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – No 2. – С. 187–192.
63. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
64. Троц І.В. Визначення поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / І.В. Троц // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 221 – 228.

65. Тур О.В. Категорії криза і криза підприємств та фактори їх виникнення / О.В. Тур // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 51. – С. 206–214.
66. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посіб. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.
67. Фінансовий менеджмент навч. пос. / За заг. ред. І.О. Школьник, В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 488 с.
68. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
69. Чібісова В.І. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / В.І. Чібісова // Економічні науки. – 2012. – Вип. 22 (2). – С. 389 – 394.
70. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки: науково-економічний журнал – 2008. – № 8. – С. 147-153.
71. Шапунова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шапунова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. – Запоріжжя, 2009. – № 1 – С. 228-232.
72. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотуркменський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
73. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7(4). – С. 132–136.
74. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf.
75. Шлапак А.В. Діагностика кризи методами фінансового аналізу / А.В. Шлапак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 319–325.

76. Altman

E.

Financial Ratios,

Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman //

Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, No 4. – P. 589–609.

ДОДАТКИ

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020.01.01
24432974

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62409226	67963171
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63503128)	(54675902)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	0	13287269
прибуток			
збиток	2095	(1093902)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1021585	1331586
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2567827)	(2700633)
Витрати на збут	2150	(63169)	(50677)
Інші операційні витрати	2180	(47025)	(58219)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	11809326
прибуток			
збиток	2195	(2750338)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	572180	78037
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(525124)	(525610)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	11361753
прибуток			
збиток	2295	(2703282)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	438050	(1852590)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	9509163
збиток	2355	(2265232)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(913707)	(298850)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(913707)	(298850)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	164467	53793
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(749240)	(245057)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(3014472)	9264106

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45621975	44000948
Витрати на оплату праці	2505	4505589	3517735
Відрахування на соціальні заходи	2510	971834	755348
Амортизація	2515	7326812	5994067
Інші операційні витрати	2520	7817879	6232490
Разом	2550	66244089	60500588

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3859533000	3859533000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3859533000	3859533000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,59)	2,46
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,59)	2,46
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2,81	0

Примітки: д/н

Керівник

М. Лонгобардо

Головний бухгалтер

С.А.Плічко

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

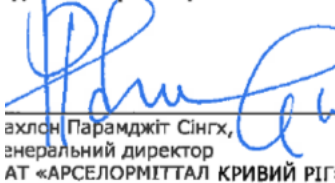
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

У тисячах українських гривень

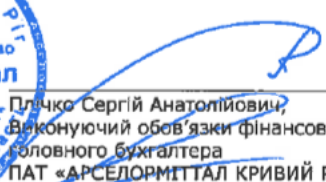
АКТИВ	Код рядка	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	49,101	56,082
первісна вартість	1001		286,033	273,041
накопичена амортизація	1002		(236,932)	(216,959)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	7,968,659	7,438,771
Основні засоби	1010	6	47,134,368	46,492,196
первісна вартість	1011		94,645,209	89,883,725
знос	1012		(47,510,841)	(43,391,529)
Інвестиційна нерухомість	1015	6	33,290	35,631
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		81,231	78,818
знос інвестиційної нерухомості	1017		(47,941)	(43,187)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		55,185,418	54,022,680
II. Оборотні активи				
Заласи	1100		9,045,451	7,045,190
виробничі запаси	1101		5,147,704	4,399,651
незавершене виробництво	1102		2,564,228	2,023,035
готова продукція	1103		1,333,519	622,504
товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7	20,929,336	15,269,128
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		267,153	622,231
з бюджетом	1135	8	1,720,571	1,046,380
у тому числі податок на прибуток	1136		-	-
з нарахованих доходів	1140		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		10,787	89,330
Поточні фінансові інвестиції	1160		6,368	11,605
Гроші та їх еквіваленти	1165	9	1,694,595	2,769,304
Готівка	1166		7	8
Рахунки в банках	1167		1,694,588	2,769,296
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		203,370	91,800
Усього за розділом II	1195		33,877,631	26,944,968
БАЛАНС	1300		89,063,049	80,967,648

1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	10	3,859,533	3,859,533
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		27,808,156	27,824,211
накопичені курсові різниці	1412		28,098,721	28,098,721
Резервний капітал	1415		578,930	578,930
Нерозподілений прибуток	1420		32,980,175	27,918,328
Усього за розділом I	1495		65,226,794	60,181,002
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11	4,318,061	4,903,101
Пенсійні зобов'язання	1505	12	1,045,127	1,058,100
Інші довгострокові зобов'язання	1515		189,721	-
Довгострокові забезпечення	1520	13	1,238,961	973,862
Усього за розділом II	1595		6,791,870	6,935,063
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	14	8,897,364	7,911,555
розрахунками з бюджетом	1620		908,203	418,104
у тому числі з податку на прибуток	1621		722,497	104,649
розрахунками зі страхування	1625		121,290	78,631
розрахунками з оплати праці	1630		573,711	385,269
за одержаними авансами	1635		276,000	123,070
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660		6,544	17,611
Інші поточні зобов'язання	1690	15	6,261,273	4,917,343
Усього за розділом III	1695		17,044,385	13,851,583
БАЛАНС	1900		89,063,049	80,967,648

ід імені керівництва Компанії:


 ахлон Парамджіт Сінгх,
 генеральний директор
 АТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»




 Плечко Сергій Анатолійович,
 Виконуючий обов'язки фінансового директора –
 головного бухгалтера
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45,021,603	36,122,972
Витрати на оплату праці	2505	3,124,777	2,567,863
Відрахування на соціальні заходи	2510	664,118	542,945
Амортизація	2515	5,675,318	5,566,261
Інші операційні витрати	2520	6,818,304	5,361,887
Разом	2550	61,304,120	50,161,928

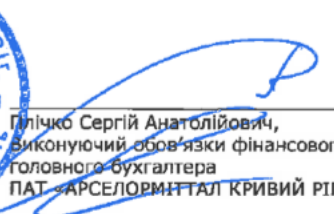
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3,859,533,000	3,859,533,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3,859,533,000	3,859,533,000
Чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2610	1.31	0.70
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2615	1.31	0.70
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Від імені керівництва Компанії:


 Кашлон Парамджіт Сінгх,
 Генеральний директор
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»




 Глішко Сергій Анатолійович,
 Виконуючий обов'язки фінансового директора –
 головного бухгалтера
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

			КОДИ
Дата (рік, місяць, число)			2020.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"	за ЄДРПОУ		24432974
Територія МЕТАЛУРГІЙНИЙ	за КОАТУУ		1211036300
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності Виробництво чавуну сталі та феросплавів	за КВЕД		24.10

Середня кількість працівників 20763

Адреса, вулиця Орджонікідзе, 1, місто Кривий Ріг, Дзержинський, Дніпропетровська область, 50095,
телефон УКРАЇНА, +380564991623

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	260730	338643
первісна вартість	1001	519817	629746
накопичена амортизація	1002	259087	291103
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11084605	12553995
Основні засоби	1010	47029241	47757468
первісна вартість	1011	99984787	107199484
знос	1012	52955546	59442016
Інвестиційна нерухомість	1015	16329	12679
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	62951	59186
знос інвестиційної нерухомості	1017	46622	46507
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	58390905	60662785

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12414142	9948534
<i>Виробничі запаси</i>	1101	5612546	4142053
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	3951192	4342095
<i>Готова продукція</i>	1103	2850404	1464386
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19416577	22080986
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	290549	153253
з бюджетом	1135	3531231	3195554
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	332855
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1446542	337117
Поточні фінансові інвестиції	1160	1787	1429
Гроші та їх еквіваленти	1165	2008813	1005218
<i>Готівка</i>	1166	6	14
<i>Рахунки в банках</i>	1167	2008807	1005204
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	173821	159545
Усього за розділом II	1195	39283462	36881636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	97674367	97544421

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27563099	26813859
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	27563099	26813859
Резервний капітал	1415	578930	578930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42489338	29378818
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	74490900	60631140
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3839467	3133782
Пенсійні зобов'язання	1505	1271607	2183668
Довгострокові кредити банків	1510	1384413	3047624
Інші довгострокові зобов'язання	1515	395635	372022
Довгострокові забезпечення	1520	1163540	1404404
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	8054662	10141500
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	83295	2209245
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	10027542	9998745
розрахунками з бюджетом	1620	856932	136815
у тому числі з податку на прибуток	1621	700819	0
розрахунками зі страхування	1625	136761	156758
розрахунками з оплати праці	1630	641157	738520
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	129650	329240
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	10765807
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3489	7786
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3249979	2428865
Усього за розділом III	1695	15128805	26771781

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД)

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ

У тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16	66,185,876	52,961,756
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17	(56,562,119)	(47,924,608)
Валовий:				
прибуток	2090		9,623,757	5,037,148
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	18	54,896	482,756
Адміністративні витрати	2130	19	(2,206,958)	(1,311,408)
Витрати на збут	2150		(59,999)	(29,734)
Інші операційні витрати	2180	20	(741,733)	(473,575)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		6,669,963	3,705,187
збиток	2195		-	-
Інші фінансові доходи	2220		70,634	153,636
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	21	(387,564)	(588,734)
Інші витрати	2270		-	-
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	2290		6,353,033	3,270,089
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	11	(1,291,186)	(565,973)
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		5,061,847	2,704,116
збиток	2355		-	-

II. ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	129,625
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Інший сукупний збиток	2445	12	(19,579)	(104,300)
Інший сукупний дохід/(збиток) до оподаткування	2450		(19,579)	25,325
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	11	3,524	18,774
Інший сукупний дохід/(збиток) після оподаткування	2460		(16,055)	44,099
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		5,045,792	2,748,215