

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ
ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»



Анна ШТОГРИНА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, професор кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту

_____ Олена КОТ

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«___» _____ 20___ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Штогріної Анни Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління підприємством на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»» керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити поняття «антикризове управління», методи антикризового управління, методи діагностування кризи, проаналізувати управлінську діяльність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», дати оцінку фінансово-економічної діяльності підприємства, дослідити зарубіжний досвід антикризового управління, виявити фактори становлення кризової фінансової ситуацій на підприємстві, запропонувати шляхи подолання кризи на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «04» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Анна ШТОГРІНА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Семен НЕСКОРОДЄВ
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Економічна сутність антикризового управління	7
1.2. Методи антикризового управління підприємством.....	13
1.3. Методи діагностування кризи на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	25
2.1. Загальна характеристика системи управління ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ Кривий Ріг»	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ Кривий Ріг».....	31
2.3. Діагностика кризового стану ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ Кривий Ріг».....	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	44
3.1. Зарубіжний досвід антикризового управління підприємством.....	44
3.2. Дослідження причин кризового стану ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ Кривий Ріг».....	49
3.3. Концептуальні рекомендації, щодо вдосконалення антикризового управління ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ Кривий Ріг»	54
ВИСНОВОК.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Кожен бізнес зазнає випробувань, які можуть призвести до критичних ситуацій, внаслідок чого погіршуються ключові показники його діяльності, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, та фінансова стійкість. Умови жорсткої конкуренції на ринку можуть призводити до значних викликів та випробувань для підприємств.

Кризи можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Сучасна невизначеність зовнішнього середовища, циклічність кризових явищ і інтеграційні трансформації вітчизняної економіки підкреслюють важливість розробки ефективної антикризової стратегії. Недооцінка цієї стратегії може стримувати темпи розвитку підприємств у всіх галузях економічної діяльності.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що впровадження ефективного управління антикризовою стратегією дозволить вітчизняним підприємствам передбачати та зменшувати можливі кризові ситуації в їхній діяльності. Крім того, це надасть можливість ефективно адаптуватись до нових умов господарювання, забезпечуючи стійкість та динамічний розвиток в умовах постійних змін у світовій економіці.

Теоретичні основи розробки антикризових стратегій для підприємств вивчались у трудах видатних економістів, таких як: В.І. Кривов'язюк, В.В. Мельник, О.В. Мельник, Є. Ю. Морозов, В. І. Борзенко, Стефан Фінкельштейн.

Метою даної роботи є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності антикризового управління у ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Для досягнення мети вирішувалися наступні завдання:

- розглянути економічну сутність антикризового управління;
- дослідити методи антикризового управління підприємством;
- узагальнити методи діагностування кризи на підприємстві;
- надати характеристику системи антикризового управління ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;

- здійснити аналіз фінансового-економічного стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;
- провести діагностику кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;
- розглянути зарубіжний досвід антикризового управління;
- дослідити причини кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;
- надати концептуальні рекомендації, щодо вдосконалення антикризового управління ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження виступають теоретично-методичні підходи та практичні рекомендації, спрямовані на забезпечення ефективності антикризового управління ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

У роботі було використано такі методи дослідження, як аналіз для основних фінансових показників підприємства, Альтмана та Таффлера для діагностики кризового стану, графічні та статистичні для обґрунтування динаміки поведінки різноманітних процесів, табличні для систематизації отриманих даних у таблиці, систематизації і узагальнення для формування пропозицій і висновків.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили навчальні посібники, інформація отримана з мережі Інтернет, використовувалася фінансова звітність підприємства ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Наукова новизна представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження антикризової стратегії на підприємство ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Практична значимість цього дослідження полягає в розробленні конкретних заходів щодо подолання кризового стану підприємстві ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Апробація результатів дослідження була проведена під час IV Міжнародно науково-практичної конференції «Researching Advanced Horizons of Global Progress: Challenges and Innovative Concepts» (Севілья, Іспанія, 13 – 15 грудня 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність антикризового управління

У процесі розвитку будь-якої організації завжди існує ризик та ймовірність виникнення кризових ситуацій. Причини кризи можуть бути різноманітні: помилки в стратегічному управлінні, втрата конкурентних переваг, зміни на ринку, потреба в модернізації технологій та організаційних аспектів (структура, функції, система відповідальності), кадрові зміни та інші розвиткові фактори.

Завдання перед керівництвом полягає в тому, щоб не тільки реагувати на виникаючі кризові ситуації, але й передбачати їх та ефективно впливати на них. Кризу слід розглядати як необхідний етап у життєвому циклі організації, але багато з факторів можна передбачити та враховувати в процесах управління. Це обумовлює необхідність та сутність антикризового управління.

Створення системи управління кризовими ситуаціями та запобігання кризовим явищам є важливим етапом у відновленні та підвищенні темпів розвитку підприємства. Цей підхід дозволяє не лише реагувати на поточні труднощі, але й будувати стійке підприємство, здатне адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та уникати потенційних кризових ситуацій.

У контексті економічної науки та управлінської практики питання антикризового управління визнається однією з ключових проблем. Це визначення виявляється складним завданням, оскільки економічні та організаційні умови постійно змінюються, що вимагає гнучкості та адаптивності управлінських підходів. Основні підходи вчених до визначення сутності «антикризового управління» представлені в табл. 1.1. Це вказує на різноманітність поглядів та підходів, які розглядають антикризове управління з різних точок зору, що додає глибини та комплексності розумінню цього ключового аспекту управління організацією.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

№	Автор	Поняття	Ключові слова
1	В.І. Кривов'язюк [3]	«Комплекс заходів, орієнтований на відновлення соціально-економічного здоров'я фінансово-господарської сфери окремого підприємця, підприємства, галузі, регіону або національної економіки»	Інтегрований набір заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення
2	В.В. Мельник, О.В. Мельник [6]	«Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства під час кризових ситуацій, збереження його конкурентоздатності та фінансової стійкості»	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності
3	Морозов Є. Ю. [7]	«Стратегічний процес досягнення високих фінансових результатів, розширення ринкового сегменту та укріплення позицій на ринку»	Стратегічний процес досягнення високих результатів
4	Борзенко В. І. [1]	«Операційний процес, спрямований на ефективну співпрацю між структурними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем з метою подолання негативних тенденцій у короткостроковій перспективі та покращення господарської діяльності»	Операційний процес подолання негативних тенденцій
5	Стефан Фінкельштейн, Дональд С. Хембрік, Анджело А. Каннілла [12]	«Процес, що включає в себе виявлення, оцінку та реагування на загрози виживанню організації. Це складне завдання, яке вимагає ретельного планування та виконання»	Процес виявлення та реагування
6	Власне визначення	Антикризове управління – це систематичний процес управління, який спрямований на забезпечення стійкого функціонування та сталий розвиток підприємства, шляхом використання ефективних методів для виявлення та подолання кризових ситуацій й уникнення банкрутства	

Джерело: складено автором на основі [11, 15, 18, 19, 30]

Основні характеристики антикризового управління включають:

- першочергова мета - виведення підприємства з кризового стану, що базується на впровадженні програм і заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення і підвищення конкурентоспроможності;
- здатність до оперативної реакції на зміни, які можуть загрожувати нормальному функціонуванню підприємства;
- розробка оптимальних стратегій виходу з кризових ситуацій, визначення пріоритетів у кризових умовах, координація дій підприємства та його персоналу для передбачення та подолання кризи;
- своєчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів для їх запобігання та швидка реакція на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Важливою складовою системи антикризового управління є його функції, тобто види діяльності, які відображають предмет управління та визначають його результати.

Таблиця 1.2 – Функції антикризового управління підприємством

№	Вид функції	Підвид функції
1	Основні	- планування - організація - мотивація - контроль
2	Зв'язуючі	- прийняття рішень - координуюча - комунікативна - отримання зворотного зв'язку
3	Специфічні	- запобігання кризових ситуацій - виявлення ознак кризових явищ - відстеження факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ - розробка концепції антикризового управління - формування стратегічних резервів - проведення стабілізаційних заходів - впровадження санаційних заходів для уникнення банкрутства

Джерело: складено автором на основі [17]

Саме ці функції визначають, які кроки слід підприємству вживати на різних етапах кризи для досягнення успішного управління. В загальному обсязі виділяють три основні функції, які наведені у табл. 1.2.

В антикризовому управлінні розрізняють завдання, які вирішуються в поточний момент (актуальні завдання), та завдання, спрямовані на подальший розвиток. Актуальні завдання визначаються після проведення діагностики кризової ситуації і відповідають певній фазі цієї ситуації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Мета й завдання антикризового управління підприємством

№	Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета	Головні (першочергові) завдання
1	Передкризова ситуація	Виявлення симптомів кризи, таких як тимчасова стагнація або незначне зниження ключових фінансових показників, які можуть призвести до загрози банкрутства	Відновлення нормальної діяльності підприємства і запобігання подальшому розвитку кризи	Визначення та усунення кореневих причин кризи з метою припинення зниження ключових фінансових показників та покращення фінансового стану підприємства
2	Легка криза	Поступове зменшення рівня ключових фінансових показників, які вказують на ризик банкрутства, та збільшення обсягу збитків у господарській діяльності	Локалізація кризи	Усунення кореневих причин кризи та припинення зниження ключових фінансових показників. Мінімізація збитків та відновлення власного капіталу
3	Криза поточної платоспроможності	Реальний чи прогнозований дефіцит ліквідних коштів для забезпечення поточної фінансової діяльності	Уникнення подальшого розвитку кризи	Пошук додаткових ресурсів для фінансування підприємницької діяльності та відновлення оборотного капіталу
4	Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Реальний чи прогнозований дефіцит готівки для здійснення зовнішніх фінансових зобов'язань	Запобігання порушенню процедур щодо банкрутства	Пошук ліквідних ресурсів для виконання невідкладних фінансових зобов'язань, включаючи залучення зовнішнього капіталу та перегляд раніше отриманих кредитів та позик
5	Криза майнової платоспроможності (проведення справи про банкрутство)	Порушення справи про банкрутство та перевищення зобов'язань продавця щодо власного капіталу підприємства	Реструктуризація підприємства для виходу зі стану банкрутства	Часткове реалізування наявних активів з метою виконання зобов'язань та впровадження процедур банкрутства з мінімізацією збитків для власників підприємства

Джерело: [13]

Зазначені антикризові завдання є ключовими. Вони вказують на важливість системного підходу та оперативної реакції на економічні труднощі. Запобігання кризі в передкризовій ситуації, локалізація на етапі легкої кризи та розумне управління ліквідністю та борговою платоспроможністю на пізніших стадіях є вирішальними для стійкості та виживання підприємства. Важливо підкреслити, що кожне завдання вимагає не лише фінансових рішень, але й стратегічного планування, ретельного аналізу та сміливих управлінських рішень. Успішне подолання кризових ситуацій базується на ефективній командній взаємодії, адаптивності та вмінні вживати ефективні заходи відповідно до кожного етапу кризового циклу.

Загалом, антикризове управління можна розглядати як складну систему, яка включає три ключові типи: попереджувальне, кризове та післякризове управління (див. табл. 1.4). Кожен з цих типів визначається своєю унікальною функцією та особливостями реалізації, спрямованої на забезпечення стабільності та виживання підприємства в умовах несприятливих економічних умов.

Перше, попереджувальне управління, визначається як система, що націлена на передбачення можливих ризиків та вчасну реакцію на них. Важливими компонентами цього типу управління є аналіз потенційних загроз, розробка стратегій управління ризиками та планування заходів для забезпечення стійкості.

Друге, кризове управління, активізується у випадку виникнення кризових явищ і спрямоване на ефективний контроль та подолання проблем. Цей тип управління вимагає розробки ефективних стратегій врегулювання та координації зусиль усіх структур підприємства для вирішення проблем.

Третє, післякризове управління, орієнтоване на відновлення стабільності та нормального функціонування підприємства після завершення кризового періоду. На цьому етапі фокус зміщується від негайних заходів до планування довгострокових стратегій відновлення, включаючи реформування бізнес-процесів, підвищення ефективності та відновлення довіри стейкхолдерів.

Таблиця 1.4 – Характеристика етапів антикризового управління залежно від виду

№	Етап	Зміст	Результат
Попереджувальне управління			
1	Сканування середовища	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення слабких сигналів, що можуть свідчити про потенційну кризу	Аналіз передумов і факторів, що можуть призвести до кризи, та прогнозування її розвитку
2	Реалізація попереджувальної програми	Розробка та впровадження програми, спрямованої на запобігання внутрішнім кризовим факторам та адаптацію до зовнішніх	Нейтралізація загрози кризи та коригування тактики та стратегії розвитку підприємства
Кризове управління			
3	Діагностика	Моніторинг стану підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, аналіз проблем	Аналіз фактичного стану підприємства та ідентифікація можливих загроз, розробка невідкладних пропозицій
4	Визначення й формування цілей і завдань	Докладний аналіз управлінської діяльності, фінансів, маркетингу, виробництва та персоналу підприємства, оцінка ризиків і кризових процесів	Виявлення кризотворчих факторів та підготовка матеріалів для антикризової програми
5	Розроблення програми антикризового управління	Створення стратегії управління для подолання загроз та оптимізації структури та розвитку компанії	Розробка комплексної антикризової програми, що включає багато цілей; визначення переліку заходів, їх термінів та критеріїв виконання
6	Реалізація програми антикризового управління	Впровадження розробленої методики виходу з кризової ситуації, яку було розроблено на попередніх етапах	Подолання тенденції до спаду активності підприємства та створення підґрунтя для подальшого прогресивного розвитку
Післякризове управління			
7	Оцінювання післякризового стану	Оцінка ефектів кризи, аналіз етапу її розвитку та рівня подолання, а також прогнозування тенденцій і можливостей для майбутнього розвитку	Визначення наявних ресурсних, матеріальних та інтелектуальних потенціалів підприємства, тривалості процесу розвитку
8	Планування діяльності	Формулювання місії підприємства, встановлення цілей та завдань, розроблення стратегій, програм та заходів для їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів для функціонування	Підвищення якісних показників фінансової та виробничо-господарської діяльності підприємства, досягнення нових рівнів продуктивності
9	Реалізація бізнес-проекту	Впровадження програми відновлення та розвитку підприємства після кризового періоду	

Джерело: складено автором на основі [15]

1.2. Методи антикризового управління підприємством

Існують різноманітні моделі управління підприємством, які відображають різні типи управління, включаючи активне, реактивне та інтерактивне. Ця різноманітність дозволяє підприємствам вибирати оптимальний підхід до управління в залежності від конкретних обставин та вимог ситуації.

У зв'язку з широким спектром кризових явищ та їхньою різнобічністю проявів, існують різні методи антикризового управління, які можуть бути спрямовані як на окремі параметри кризового явища, так і на вирішення кризової ситуації в цілому. Це враховує необхідність гнучкого та індивідуалізованого підходу в управлінні кризовими ситуаціями.

У економічній літературі методи антикризового управління традиційно класифікуються у дві головні групи для кращого розуміння їхньої суті та застосування:

- тактичні методи - націлені на оперативне поліпшення фінансових показників підприємства та протидію негативним наслідкам кризової ситуації. Ці методи дозволяють ефективно реагувати на невідкладні виклики та відновлювати фінансову стабільність.

- стратегічні методи - націлені на удосконалення ключових характеристик функціонування підприємства та вирішення основних причин кризового стану. Ці методи орієнтовані на глибоку реструктуризацію та вдосконалення системи управління для довгострокового успіху.

У таблиці 1.5 викладені тактичні методи антикризового управління, спрямовані на поліпшення фінансових показників підприємства. Проте ці методи, хоча ефективні в тимчасовому покращенні фінансів, недостатні для вирішення кореневих проблем кризової ситуації, вимагаючи застосування більш комплексних стратегій. Важливо враховувати, що тактичні методи можуть слугувати важливим етапом в антикризовому управлінні, забезпечуючи швидке полегшення фінансового тиску та створюючи базу для подальших стратегічних заходів.

Таблиця 1.5 – Тактичні методи антикризового управління підприємством

№	Назва	Сутність методу	Основна мета
1	Даунсайзинг	Здатність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх умов шляхом пристосування виробничих потужностей до реального попиту та ринкових можливостей	Зменшення постійних витрат та зниження собівартості продукції
2	Санація	Комплекс заходів фінансового, економічного, технологічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на покращення фінансових показників шляхом перебудови структури активів та пасивів підприємства	Відновлення ліквідності, прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства
3	Моніторинг	Аналіз, оцінка та прогнозування стану зовнішнього середовища під час функціонування підприємства	Вивчення, оцінка та прогнозування стану зовнішнього середовища в ході підприємницької діяльності
4	Контролінг	Спостереження за реалізацією програми в порівнянні із запланованими показниками	Підвищення швидкості виявлення кризових ситуацій і явищ

Джерело: складено автором на основі [17]

Ефективність стратегічних методів впливу на підприємство виявляється не одразу, зазвичай ці методи поступово змінюють сутність бізнесу та покращують його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість.

Наприклад, якщо підприємство успішно уникло кризової ситуації, то часто стратегічні рішення керівництва спрямовані на створення фінансових ресурсів, забезпечення стійкого зростання та досягнення фінансової стабільності. У такому випадку управлінські заходи спрямовані на:

- фінансову підтримку інвестицій у технологічні процеси;
- забезпечення платоспроможності шляхом контролю над розрахунками з покупцями;
- обґрунтування доцільності інвестиційних проектів;
- збільшення власних ресурсів або залучення інвестицій.

Методи стратегічного антикризового управління підприємством можна систематизувати, використовуючи табл. 1.6. Ця систематизація підкреслює, що процес розробки та ухвалення управлінських рішень відбувається відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства. Зазначені стратегічні цілі можуть бути націлені на уникнення, нейтралізацію (стабілізацію) або подолання (ліквідацію) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1.6 – Стратегічні методи антикризового управління підприємством

№	Назва	Сутність методу	Мета
1	Диверсифікація	Розширення сфери діяльності з метою зменшення залежності від одного ринку	Консолідація в межах одного підприємства для економії витрат
2	Регуляризація	Створення стратегічного планування та управлінського обліку; впровадження комплексної системи фінансового планування та контролю; використання сучасної інформаційної системи обліку; розвиток маркетингових служб	Впровадження системи управління для рішення великого обсягу стратегічних задач та виходу на міжнародні ринки
3	Реінжиніринг	Оптимізація бізнес-процесів за допомогою виключення непотрібних кроків та операцій, зменшення витрат часу та ресурсів	Покращення всіх показників продуктивності діяльності
4	Реструктуризація	Здійснення комплексу заходів на організаційному, економічному, правовому та технічному рівнях з метою перетворення структури управління підприємства для досягнення фінансового відновлення та підвищення ефективності виробництва	Подолання причин кризи прибутковості і стратегічної кризи
5	Злиття	Об'єднання підприємств з метою забезпечення того, щоб власники об'єднаних підприємств контролювали всі чисті активи цих підприємств	Спільний розподіл ризиків та отримання вигоди від об'єднання
6	Ліквідація	Ліквідація діяльності підприємства та виключення його з реєстрів	Задоволення вимог кредиторів

Джерело: складено автором на основі [17]

У загальному, стратегічні методи антикризового управління складають важливий комплекс інструментів, спрямованих на ефективне вирішення різноманітних проблем у ситуаціях кризи. Кожна з цих стратегій пропонує унікальний підхід до вирішення конкретних викликів, надаючи підприємствам можливість ефективного адаптування та подолання негативних сценаріїв. Застосування таких методів не тільки сприяє подоланню поточних криз, але й створює надійну основу для стійкого розвитку та довгострокового успіху організації.

В контексті досягнення цілей антикризового управління, спрямованого на нейтралізацію або стабілізацію кризи, управлінські рішення фокусуються на стратегіях формування та оптимізації фінансових ресурсів. Це включає фінансову підтримку прискореного зростання, забезпечення стійкого росту, досягнення фінансової безпеки та мінімізацію ризиків. Наприклад, використання стратегії диверсифікації може допомогти нейтралізувати кризу, розширюючи діяльність та зменшуючи залежність від одного ринку. Стратегії, такі як регуляризація, реінжиніринг та реструктуризація, виявляються ключовими для оптимізації управлінських процесів, вирішення проблем ефективності та адаптації до нових умов.

У випадку подолання чи ліквідації кризових явищ, стратегія досягнення фінансової безпеки та запобігання банкрутству включає управлінські рішення, спрямовані на зменшення витрат інвестиційних ресурсів, віддавання переваги перспективним бізнес-проектам та збереження капіталоємних ініціатив.

Злиття виявляється ефективним методом для оптимізації ресурсів та розподілу ризиків, тоді як ліквідація може стати стратегією для вирішення неефективних бізнес-проектів та забезпечення задоволення вимог кредиторів.

Впровадження антикризової стратегії підприємства є складним завданням, яке вимагає від керівництва підприємства та його співробітників професійних знань, навичок та досвіду. Однак, якщо антикризова стратегія розроблена та реалізована правильно, вона може допомогти підприємству вийти із кризового стану та відновити своє нормальне функціонування (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Механізм впровадження антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [24, 25, 26]

Антикризова стратегія підприємства охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в існуючій стратегії, виробничих процесах, структурі та корпоративній культурі будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від його форми власності — приватної чи державної.

Досягнення успішних результатів при впровадженні антикризової стратегії підприємства в практиці вимагає врахування виду та типу кризи, її глибини, основних причин та передвісників її розвитку, а також стадій її розвитку на підприємстві. Надзвичайно важливо під час розробки антикризової стратегії акцентувати увагу на комплексному та системному підході до кризових явищ і враховувати їхні впливи на різні підсистеми підприємства.

1.3. Методи діагностування кризи на підприємстві

Методи антикризового управління включають в себе весь спектр методологічних інструментів, починаючи з методів попередньої діагностики кризової ситуації (діагностичні методи) і закінчуючи методами, спрямованими на подолання кризи.

Діагностика кризової ситуації в організації включає в себе ряд методів, які спрямовані на виявлення проблем, визначення слабких точок та ідентифікацію обмежень у системі управління, котрі можуть викликати негативні фінансові результати та інші аспекти невдач. Діагностика може розглядатися як оцінка ефективності компанії відносно загального управлінського результату, визначення відхилень між існуючими параметрами системи та визначеними цілями, а також як аналіз функціонування організації в змінному зовнішньому середовищі для передбачення можливої кризи [27].

Для визначення кризового стану підприємства використовують різноманітні методи, такі як статистика, експертиза, моделювання, експеримент, прогнозування, маркетингові дослідження та інші. Вибір конкретного методу залежить від типу кризи та її проявів. Використання системного аналізу для обстеження сигналів, які можуть вказувати на можливі зміни у стані та конкурентному статусі підприємства дозволяє розглядати різні параметри, що можуть служити індикаторами кризових явищ, загрози виконанню місії підприємства, або, навпаки, можуть свідчити про розширення можливостей підприємства. Цей підхід особливо ефективний на етапах раннього діагностування кризових ситуацій, коли головною метою є запобігання їх виникненню та запобігання подальшому погіршенню фінансових показників діяльності.

Серед загальноприйнятих методів виявлення кризового стану на підприємстві входять: аналіз фінансового стану, моніторинг зовнішнього середовища та визначення ризиків.

Метод моніторингу зовнішнього середовища включає в себе відстеження різних факторів, які знаходяться за межами підприємства і впливають на його діяльність. Цей метод розрізняє два рівні зовнішнього середовища:

- загальне оточення (макросередовище), яка охоплює глобальні впливи, відображаючи соціально-економічні взаємовідносини в суспільстві;
- оперативне середовище (мікросередовище), яке включає фактори, що безпосередньо впливають на конкретне підприємство. Серед них можуть бути покупці, постачальники, конкуренти, працівники, власники капіталу, контактні аудиторії та державні установи.

Система моніторингу зовнішнього середовища передбачає постійне відслідковування актуальної та нової інформації. Компанії, які використовують стратегічне управління, зазвичай розробляють спеціалізовану систему моніторингу, в рамках якої працівники регулярно моніторять критичні аспекти зовнішнього середовища і виконують спеціальні аналітичні дослідження.

Цей метод також може включати в себе різні моделі аналізу зовнішнього середовища, які допомагають виявити загрози та можливості для підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Моделі аналізу зовнішнього середовища

№	Аналіз	Моделі
1	Аналіз макросередовища	PEST-аналіз, метод «5x5» А.Х. Мескома, SWOT-аналіз
2	Аналіз мікросередовища	Матриця «Ймовірність посилення фактора та його вплив на організацію» Дж. Х. Вілсона, Метод «поля сил», SWOT-аналіз
3	Аналіз конкурентів	Модель Портера п'яти сил, формування конкурентного профілю та створення карти стратегічних груп

Джерело: складено автором на основі [16]

Оцінка фінансового стану підприємства передбачає уважний аналіз активів та пасивів, оцінку фінансових результатів, а також детальний аналіз ліквідності балансу та основних фінансових показників.

Визначення ризиків є важливою частиною антикризового управління. Ймовірність ризику для кожного підприємства можна прогнозувати, використовуючи доступні методи. Один із таких методів - R-аналіз (мультиплікативний метод), який базується на аналізі коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан підприємства.

Для проведення аналізу фінансового ризику підприємства, як правило, застосовують дві групи показників:

- абсолютні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності, що дозволяють провести якісну оцінку рівня фінансового ризику;
- відносні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності, використовуються в комплексних моделях фінансового ризику, надають можливість здійснити кількісну оцінку загального рівня фінансового ризику.

Оцінка ризику платоспроможності, або ліквідності, зазвичай здійснюється шляхом порівняння відповідних груп активів та пасивів (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Групування активів та пасивів за рівнем ліквідності

№	Групування активів за рівнем швидкості їх перетворення в грошові кошти	Групування пасивів згідно терміновості виконання зобов'язань
1	A1 – найбільш ліквідні активи	П1 – найбільш термінові зобов'язання
2	A2 – активи, що швидко реалізуються	П2 – короткострокові пасиви
3	A3 – повільно ліквідні активи	П3- довгострокові пасиви
4	A4 – важко ліквідні активи	П4 – постійні пасиви

Джерело: складено автором на основі [15]

Дані, що стосуються згрупованих активів та пасивів, дозволяють визначити співвідношення між ними і встановити зону ризику, в якій опиняється суб'єкт

господарювання. Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Для визначення типу фінансової стійкості проводиться аналіз можливих джерел формування запасів та витрат. Цей аналіз включає три основні показники:

- перевищення або недостатність власних оборотних коштів;
- перевищення або недостатність загальної величини основних джерел;
- перевищення або недостатність власних та довгострокових позикових коштів.

В оцінці фінансово-господарської діяльності компаній часто користуються Альтмановою моделлю. Згідно з моделлю Альтмана, «Z-рахунок» є п'ятифакторною моделлю і має такий вигляд:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 0,999 * X5 \quad (1.1)$$

де $X1$ - частка оборотного капіталу в активах підприємства;

$X2$ - частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

$X3$ - співвідношення прибутку від реалізації до активів підприємства;

$X4$ - співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій до пасивів підприємства;

$X5$ - співвідношення обсягу продажів до активів підприємства [15].

Залежно від значення «Z-рахунку» визначається ймовірність банкрутства підприємства. В табл. 1.9 представлена шкала визначення фінансового стану підприємства за моделлю Альтмана.

Таблиця 1.9 – Шкала визначення фінансового стану підприємства за Альтманом

№	Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
1	$Z < 1,8$	Надзвичайно висока
2	$1,8 < Z < 2,7$	Висока
3	$2,7 < Z < 2,9$	Можлива
4	$Z > 2,9$	Низька

Джерело: [15]

Модель Альтмана має перевагу високої точності прогнозу в межах одного року, яка становить 95%, та прийнятної точності прогнозу впродовж двох років, коли вона досягає 83%. Ця властивість робить її привабливою для використання в аналізі фінансового стану підприємств. Однак, недоліком даної моделі є обмеженість застосування, оскільки вона найбільш ефективно працює для великих компаній.

Альтернативною є модель Таффлера, яка використовує наступну формулу для розрахунку фінансового стану:

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \quad (1.2)$$

де X_1 – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X_2 – оборотні активи / загальна вартість зобов'язань;

X_3 – короткострокові зобов'язання / сума активів;

X_4 – виручка / сума активів.

За результатами розрахунку, якщо значення:

- $T > 0,3$ - це свідчить про відмінні перспективи на довгостроковий період для економічного суб'єкта;

- $T < 0,2$ - існує певна ймовірність банкрутства [15].

У науковій практиці не існує загальної моделі, яка б враховувала всі типові ризики для суб'єкта господарювання і дозволяла визначити загальний рівень фінансового ризику для підприємства. Широко використовується інтегральна модель для визначення фінансового ризику, що базується на відносних показниках ліквідності та фінансової стійкості.

Для проведення оцінки ризиків, пов'язаних із ліквідністю та фінансовою стійкістю використовують відносні показники та проводять аналіз відхилень цих показників від нормативних значень. Застосування цієї моделі дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансового ризику для підприємства, з урахуванням основних фінансових показників.

Суть методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства спрямована на визначення рівня фінансового ризику, що дозволяє класифікувати

його в певну категорію на основі набраних балів, враховуючи фактичні значення його фінансових показників (див. табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Фінансові коефіцієнти ліквідності підприємства

№	Показник	Метод розрахунку	Рекомендоване значення	Суть показника
1	Загальний показник ліквідності	$L1 = \frac{(A1+0,5*A2+0,3*A3)}{(П1+0,5*П2+0,3*П3)}$	$L1 \geq 1$	Демонструє здатність підприємства виконувати розрахунки за усіма своїми фінансовими зобов'язаннями
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$L2 = A1/(П1+П2)$	$L2 > 0,2-0,7$	Визначає, яку частину з короткострокових зобов'язань підприємство може виконати у найближчий період завдяки наявним грошовим коштам
3	Коефіцієнт «критичної оцінки»	$L3 = (A1+A2) / (П1 + П2)$	Допустиме значення 0,7-0,8, бажане $L3 \geq 1,5$	Вказує, яка частина зобов'язань короткострокового характеру може бути негайно виплачена, враховуючи короткострокові цінні папери та наявні кошти на рахунках
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	$L4 = (A1+A2+A3) / (П1+П2)$	Оптимальне значення – не менше 2,0	Визначає, яку частку поточних зобов'язань, пов'язаних з кредитами та розрахунками, можна погасити, мобілізавши всі оборотні кошти

Джерело: складено автором на основі [15]

Отже, можна зазначити, що найрозповсюдженішими способами оцінки фінансових ризиків підприємства є застосування моделей, які ґрунтуються на абсолютних і відносних показниках. Ці методи дозволяють провести якісну оцінку рівня ризику та визначити область його можливого впливу.

Таким чином, можна визначити, що антикризове управління – це систематичний процес управління, який спрямований на забезпечення стійкого функціонування та сталий розвиток підприємства, шляхом використання ефективних методів для виявлення та подолання кризових ситуацій й уникнення банкрутства. Основні завдання антикризового управління можна виділити наступні: запобігання кризовим ситуаціям, діагностика кризових явищ, розробка антикризової концепції та реалізація антикризової програми. Серед методів антикризового управління зазвичай виділяють: тактичні та стратегічні.

Загалом виділяють три типи антикризового управління: попереджувальне, кризове і післякризове. Для виявлення кризового стану підприємства використовуються різноманітні методи, такі як статистика, експертиза, моделювання, експеримент, прогнозування, маркетингові дослідження та інші. Вибір конкретного методу залежить від типу кризи та її прояву. Серед найпоширеніших методів діагностики кризи на підприємстві можна виділити оцінку фінансового стану, моніторинг зовнішнього середовища та визначення ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика системи управління ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг»

Об'єктом дослідження є ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» - компанія, яка займає провідне положення серед найбільших учасників гірничо-металургійного комплексу в Україні та є складовою міжнародної корпорації «Арселорлиттал», яка є світовим лідером у виробництві сталі та одним із провідних іноземних інвесторів в Україні [20].

ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» має повний металургійний цикл, який включає виробництво коксохімічної продукції, гірничодобувну діяльність і виробництво металургійної продукції. У межах металургійного виробництва функціонують прокатний, аглодоменний та прокатний департаменти [12].

У поточний момент ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» спеціалізується на виготовленні арматурної сталі та катанки зі низьколегованих та звичайних марок сталі. Окрім того, компанія виробляє різноманітні продукти, такі як кокс, агломерат, чавун, концентрат, сталь, фасонний та сортовий прокат, а також доменний шлак. Вироблені металопрокатні вироби використовуються по всьому світу [12].

Понад 70% продукції ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» експортується через власну мережу збуту, призначаючись головним чином для Близького Сходу, Європи та Африки. Найбільші обсяги продукції експортуються до країн, таких як Єгипет (квадратна заготівля), Ірак (арматура) та Туреччина (квадратна заготівля та катанка).

Значимими стратегічними пріоритетами для ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» є забезпечення стабільного виробництва, оптимізація витрат та задоволення попиту внутрішнього ринку на металопродукцію.

Стратегія підприємства орієнтована на наступні аспекти (рис. 2.1).

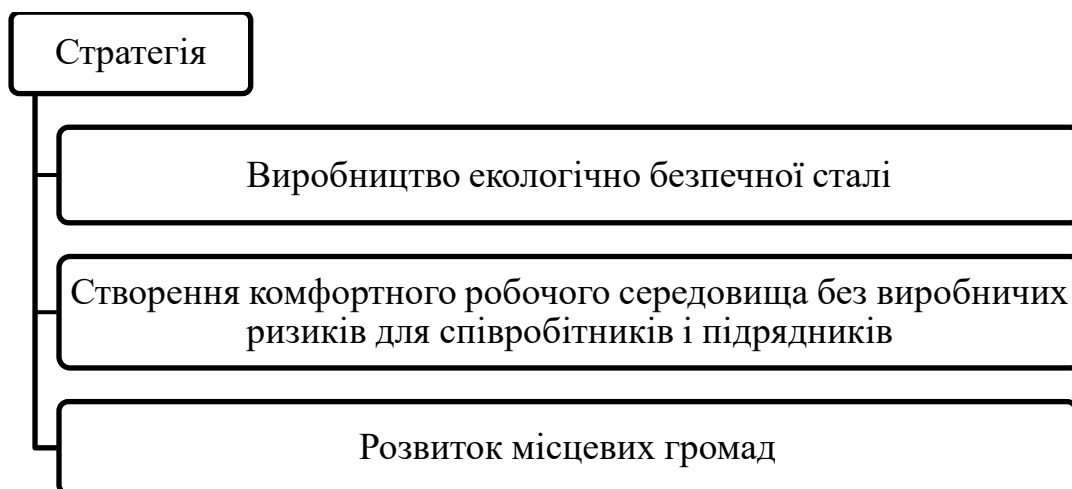


Рисунок 2.1 – Основні аспекти стратегії ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»
Джерело: складено автором на основі [20]

– виробництво екологічно безпечної сталі. Стратегія виробництва екологічно безпечної сталі на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» визначається систематичним виведенням з експлуатації коксових батарей № 1 і 2 протягом 2022 року. Цей процес є ключовим етапом для зменшення екологічного впливу, оскільки його результатом буде зменшення викидів, пов'язаних із коксохімічним виробництвом, на 37%. Паралельно розгортаються інвестиційні проекти, спрямовані на реалізацію ключового для виробництва проекту - будівництва нового хвостосховища «Третя Карта». Ці заходи віддзеркалюють не лише стратегічну важливість сталого виробництва, але і глибокий зобов'язання перед принципами екологічної відповідальності [7, 9];

– створення безпечного та комфортного робочого середовища для співробітників, без виробничих ризиків. Стратегічний акцент на створенні комфортного робочого середовища підтримується комплексним підходом до поліпшення умов праці. Це включає не лише фінансову підтримку в галузі охорони праці та промислової безпеки, але також активне проведення заходів з лікування та профілактики, спрямованих на збереження здоров'я та запобігання професійним захворюванням серед персоналу. Це визначається не лише

економічними, але і гуманітарними аспектами стратегії управління ресурсами та персоналом;

– розвиток місцевих громад. Систематичне вкладення коштів у розвиток інфраструктури міста та регіону підкреслює соціальну відповідальність підприємства. Надання благодійної допомоги місцевим освітнім та медичним закладам, разом із сталою участю у реалізації різноманітних благодійних проектів, формує сталі партнерські зв'язки між ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» та місцевими громадами.

ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» володіє рядом ключових переваг, які визначають його успішність та стійкість на ринку. Основними перевагами компанії є:

– власний видобуток залізної руди. Компанія має власні ресурси залізної руди, що відзначається не лише економічною вигідністю, але й здатністю знижувати залежність від коливань цін на сировину. Це сприяє стабільності виробничих процесів та конкурентоспроможності на ринку;

– присутність на ринках із значним потенціалом для розвитку. Компанія успішно працює на ринках із великим потенціалом розвитку, таких як внутрішній ринок, Близький Схід, Північна і Західна Африка, та Балкани. Це дозволяє ефективно використовувати можливості для розширення та збільшення обсягів виробництва;

– географічна близькість до Європи. Розташування компанії забезпечує зручне залізничне сполучення з Європою. Це важливий фактор для забезпечення швидкого та ефективного транспортування продукції, що сприяє підтримці надійних логістичних ланцюгів;

– близькість до портів Чорного моря. Наявність портів Чорного моря в непрякій близькості надає компанії відкритий доступ до світових ринків. Це розширює можливості експорту та сприяє взаємодії з глобальними партнерами, забезпечуючи стабільний обсяг збуту.

Так само, як і у будь-якого іншого підприємства, у ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» існує своя організаційна структура, яку можна оглянути на рис. 2.2.

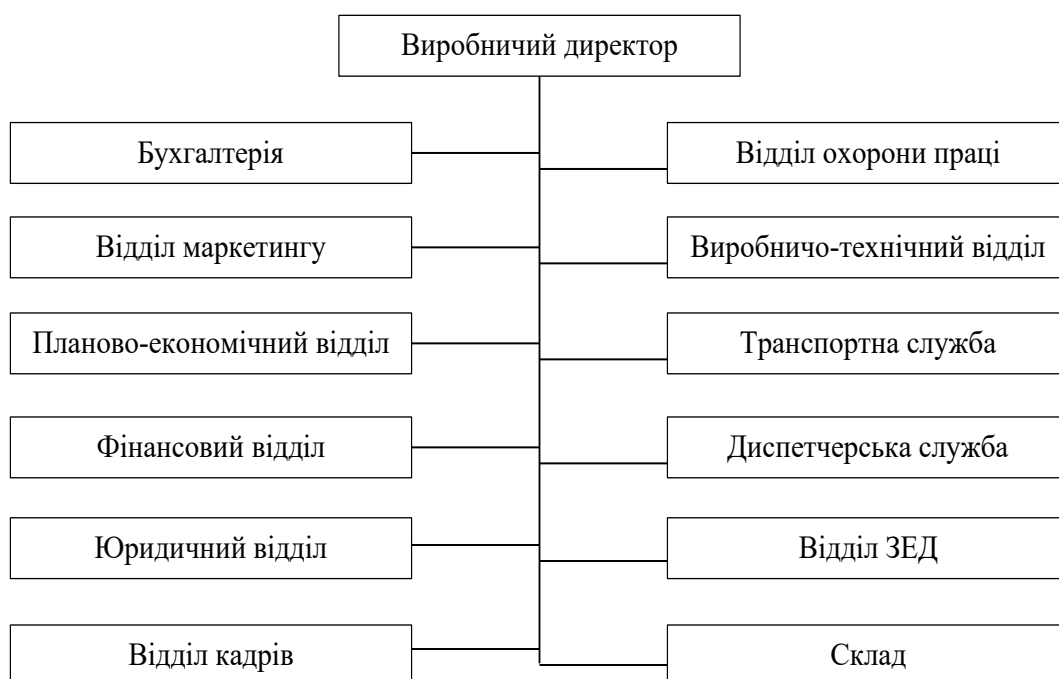


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором на основі [20]

Організаційну структуру ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» можна описати як лінійно-функціональний тип, що визначається основними комунікаційними зв'язками, які є лінійними, та доповнюється функціональними підрозділами. Ця структура сприяє чіткому розподілу обов'язків та відповідальності між відділами, що спрощує управління та робить його більш ефективним.

Важливо також врахувати, що найвищим органом управління є загальне зібрання акціонерів, яке має повноваження приймати рішення з усіх ключових питань, що стосуються діяльності товариства. Визначення стратегії, затвердження фінансових планів та вибір членів наглядової ради входять до компетенції цього органу. Загальне зібрання акціонерів грає вирішальну роль у формуванні ключових аспектів стратегії та розвитку компанії.

Наглядова рада відповідає за контроль за роботою виконавчого органу компанії та забезпечує захист інтересів акціонерів. Цей рівень управління відповідає за забезпечення прозорості та ефективності управлінських рішень. Наглядова рада взаємодіє із загальним зібранням акціонерів, обговорює

стратегічні питання та приймає рішення щодо важливих аспектів діяльності ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Виконавчий орган, очолюючи діяльність товариства, відповідає за виконання рішень, прийнятих загальним зібранням акціонерів та наглядовою радою. Цей орган не лише впроваджує стратегічні ініціативи, але й забезпечує повсякденний операційний контроль, гарантуючи ефективне використання ресурсів компанії.

Система управління, яка функціонує у ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», визначається рядом вагомих переваг:

- чітке розподілення відповідальності. Лінійно-функціональна структура дозволяє чітко визначити функціональні обов'язки та відповідальності на кожному рівні управління. Кожен відділ має свою конкретну сферу відповідальності, сприяючи ефективному контролю та прийняттю оперативних рішень;

- контроль та прозорість. Наглядова рада виконує важливу функцію контролю за виконавчим органом та гарантує відстеження інтересів акціонерів. Це сприяє забезпеченню прозорості та ефективності управлінських рішень, що є ключовим елементом сталого функціонування компанії.

У 2022 році виробництво на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» зменшилося в 5 разів, , що є значним відхиленням від планованих обсягів.

Виробнича активність ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» у 2022 році становить лише 1,2 млн тон сталі, тобто 23,1% від планованих обсягів у 5,1 млн тон сталі, яка є основним продуктом виробництва. Подібно до цього, обсяг виробництва прокату склав 22,8%, або 1,1 млн тон, від запланованих 4,8 млн тон, а чавуну - лише 29%, або 1,6 млн тон. від очікуваних 5,6 млн тон. Зазначені числові показники відображають суттєвий розрив між фактичними та прогнозованими показниками виробництва, що вимагає комплексного аналізу та визначення причин подібного розвитку подій [8].

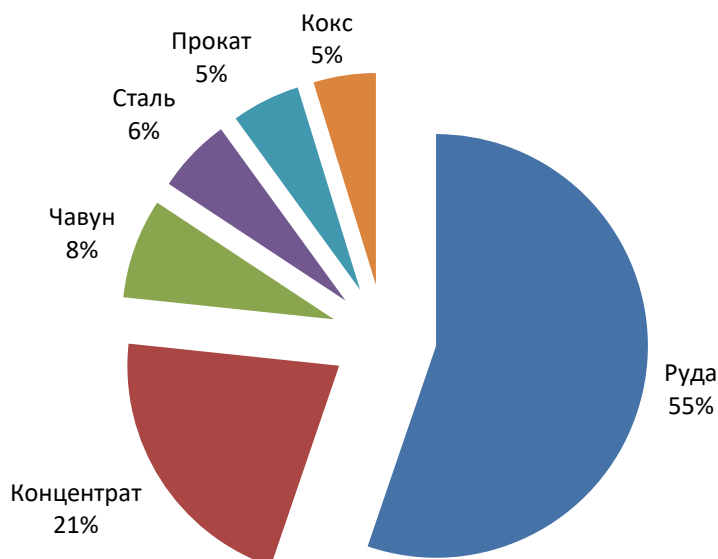


Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва основних категорій продукції ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2022 рік, %

Джерело: складено автором на основі [8]

У структурі виробництва за 2022 рік видобуток руди зайняв провідне положення, складаючи 55% від загального обсягу (див. рис. 2.3). З цього можемо зробити висновок, що видобуток руди становить найбільш значущий сегмент у виробництві за вказаний період.

Також слід відзначити суттєвий внесок у загальну структуру виробництва від виробництва концентрату, яке склало 21%. Це свідчить про важливість процесу концентрування руди та його вагомий вплив на виробництво в цілому.

З іншого боку, видобуток коксу та прокату уклав лише 5% загального обсягу виробництва на кінець 2022 року. Це вказує на меншу значущість цих процесів у порівнянні з іншими сегментами виробництва.

Отже, ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» є одним з провідних виробників сталевих прокатів в Україні, спеціалізуючись у виробництві довгомірного прокату, такого як арматура і катанка, виготовлені з різних типів сталі, включаючи звичайні та низьколеговані марки. Крім того, компанія також виробляє чавун, концентрат, сталь, кокс, а також фасонний та сортовий прокат.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

У 2022 році ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» зазнало серйозних фінансових труднощів, завершивши рік з рекордним збитком у розмірі 48,34 млрд. грн. Ця ситуація виникла на тлі значного зменшення доходів підприємства, які скоротилися на 59,9% порівняно з попереднім роком [10].

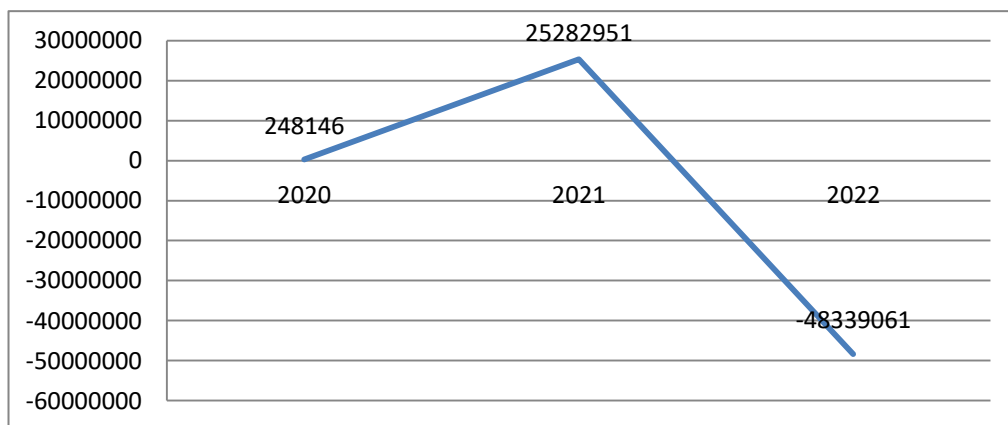


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2022-2020 роки

Джерело: складено автором на основі [23]

Однією з головних причин кризи ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» було суттєве зменшення обсягів продажів. Це зменшення стало результатом дії декількох факторів. Першою серйозною перепоною стала початок російсько-української війни. Ця війна призвела до закриття ринків збуту в Росії та Білорусі, які були важливими партнерами для підприємства. Це обмеження ринків суттєво зменшило можливості компанії ефективно реалізувати свою продукцію та заробляти.

Додаткові труднощі виникли через неможливість транспортувати продукцію через порти. Геополітичні обмеження та затримки в логістичних операціях призвели до серйозних проблем з постачанням і збутом продукції.

Зростання цін на сировину та енергоносії також негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства. Підвищення собівартості продукції призвело до зменшення маржі та прибутковості, що ускладнило фінансову ситуацію.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів балансу ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	380563	348344	105935	-242409	-274628	-69,6	-72,2
Незавершені капітальні інвестиції	5924460	7891253	3875963	-4015290	-2048497	-50,9	-34,6
Основні засоби	51996100	51945454	18996729	-32948725	-32999371	-63,4	-63,5
Усього за розділом I	58303758	60187446	22979342	-37208104	-35324416	-61,8	-60,6
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	3426006	7998966	6416427	-1582539	2990421	-19,8	87,3
Незавершене виробництво	2833168	4277458	6893670	2616212	4060502	61,2	143,3
Готова продукція	1178953	2218815	711622	-1507193	-467331	-67,9	-39,6
Дебіторська заборгованість за товарами	19143229	25804212	7486969	-18317243	-11656260	-71,0	-60,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками	253113	277089	157981	-119108	-95132	-43,0	-37,6
Гроші та їх еквіваленти	867691	1374859	954053	-420806	86362	-30,6	10,0
Усього за розділом II	30045798	45613529	29703419	-15910110	-342379	-34,9	-1,1
Баланс	88349556	105800975	52682761	-53118214	-35666795	-50,2	-40,4

Джерело: [23, 29]

За даними табл. 2.1, можна побачити, зменшення основних засобів на 63,4% було обумовлене виведенням з експлуатації застарілих коксових батарей, які були визнані непридатними для подальшої експлуатації.

Необхідність виведення застарілих коксових батарей з експлуатації має серйозне значення для виконання екологічних норм та стандартів, що робить підприємство більш екологічно-орієнтованим. Однак це рішення мало своїм наслідком відсутність активів, які традиційно використовуються для генерації прибутку та забезпечення операційної діяльності компанії.

Супроводжуючи це, нематеріальні активи підприємства відобразили ще більше значуще зменшення на 69,6%. Це подальше свідчення про стратегічний підхід до виведення застарілих активів та може вказувати на те, що підприємство приділяє велику увагу оптимізації свого активного портфеля в інтересах ефективності та стійкості в довгостроковій перспективі.

Серед оборотних активів, дві ключові позиції - готова продукція та дебіторська заборгованість - зменшилися найбільше. Зменшення готової продукції на 67,9% свідчить про значний спад виробництва. Це було обумовлено обмеженим виробництвом та проблемами з постачанням електроенергії. Крім того, деякі процеси металургійного виробництва були тимчасово призупинені у зв'язку з подіями, пов'язаними з підривом Каховської Гідроелектростанції [4]. Також варто відзначити, що виробничі запаси скоротилися на 19,8%, що є ще однією ілюстрацією значущого впливу негативних подій на обсяги виробництва та наявність матеріальних ресурсів.

Зменшення дебіторської заборгованості на 71% свідчить про значний спад обсягів продажів. Це може бути наслідком зменшення попиту на продукцію компанії через втрату ринків збуту.

Спад виробництва призвели до зменшення статті балансу «гроші та їх еквіваленти» на 30,6%.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів балансу ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки

Пасиви	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
I. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	3859533	3859533	3859533	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30119720	45725551	-3283553	-49009104	-33403273	-107,2	-110,9
Усього за розділом I	60879286	76552000	28212939	-48339061	-32666347	-63,1	-53,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	2365594	982015	2475694	1493679	110100	152,1	4,7
Довгострокові забезпечення	1566615	1261851	1485275	223424	-81340	17,7	-5,2
Усього за розділом II	9604586	7359240	6046354	-1312886	-3558232	-17,8	-37,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковим і зобов'язаннями	2581278	2603932	2536382	-67550	-44896	-2,6	-1,7
товари, роботи, послуги	8196186	13934490	9152068	-4782422	955882	-34,3	11,7
Усього за розділом III	17865684	21889735	18423468	-3466267	557784	-15,8	3,1
Баланс	88349556	105800975	52682761	-53118214	-35666795	-50,2	-40,4

Джерело: [23, 29]

Вперше за 3 роки ми можемо побачити від'ємне значення нерозподіленого прибутку 3,2 млрд. грн. Це негативно впливає на підприємство, адже показує на те, що воно не має достатньо коштів на покриття поточних витрат. Причиною цього є зниження обсягів продажів, яке призвело до зменшення чистого прибутку.

Збільшення статті довгострокових кредитів на 152% свідчить про інтенсивну інвестиційну активність ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» у сфері розвитку та модернізації. Це відображає рішучий підхід компанії до стратегічних проектів, таких як придбання нового обладнання та будівництво хвостосховища «Третя Карта». Такий підхід не лише свідчить про бажання підприємства покращити свою конкурентоспроможність, але й говорить про стратегічний погляд на розширення можливостей для подальшого зростання.

У додаток до цього, збільшення на 17,7% довгострокових забезпечень вказує на спрямованість компанії на довгострокові інвестиції в модернізацію обладнання та загальний розвиток.

Зниження поточної кредиторської заборгованості може бути наслідком того, що компанія працює лише на 20-25% своєї потужності. Зменшення обсягу закупівель товарів, робіт та послуг свідчить про відступ від попереднього темпу виробництва, що виникає через складну фінансову ситуацію.

Виражене зниження поточної кредиторської заборгованості може свідчити про обмежену здатність підприємства взаємодіяти з постачальниками та використовувати кредитні ресурси.

Зменшення балансу на 50,2% вказує на складну фінансову ситуацію, що склалася в компанії. Узагальнюючи проведений аналіз, стає очевидним, що компанія переживає період значного спаду в своїй діяльності. Цей спад проявляється в двох ключових аспектах: різкому зменшенні виробництва та значному зниженні обсягів продажу. Відмітимо, що ці дві динаміки взаємопов'язані і свідчать про серйозні виклики, які потребують комплексного підходу для вирішення.

2.3. Діагностика кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Вивчення питань ліквідності, фінансової стійкості та ймовірності банкрутства, з використанням відповідних фінансових коефіцієнтів, представляє собою важливий етап в аналізі фінансового стану підприємства. Ці аспекти становлять суттєвий інструментарій для управлінського персоналу у процесі прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та розробки ефективних стратегій управління ризиками.

Поняття ліквідності об'єктивно відображає здатність підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання. Аналіз фінансових коефіцієнтів ліквідності розкриває не лише ефективність використання оборотних коштів, але і вплив цього аспекту на загальну платоспроможність підприємства, що є ключовим для забезпечення фінансової стабільності.

Поняття фінансової стійкості в контексті дослідження включає в себе аналіз різноманітних коефіцієнтів, що визначають ступінь фінансової незалежності та здатність підприємства ефективно керувати своєю заборгованістю.

Провідні коефіцієнти банкрутства, зокрема альтманівські та таффлеровські, виступають інструментами, що сприяють прогнозуванню ймовірності фінансових труднощів та можливого банкрутства компанії.

Таблиця 2.3 – Класифікація активів та пасивів підприємства

Група активів	Умовне позначення	Значення	Група пасивів	Умовне позначення	Значення
Високоліквідні	A1	954053	Найбільш термінові	П1	13938600
Середньоліквідні	A2	483668	Короткострокові	П2	1686811
Низьколіквідні	A3	7128 049	Довгострокові	П3	6046354
Неліквідні	A4	18996729	Постійні	П4	3859533

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.3 показники А1 та А2, які становлять менше від відповідних значень П1 та П2, свідчать про проблеми зі спроможністю підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Особливо це стосується обов'язкових платежів, які мають бути сплачені найближчим часом. Це є серйозним сигналом фінансового ризику та потенційної нездатності компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.

З іншого боку, показники А3 та А4, які перевищують значення П3 та П4, свідчать про те, що компанія має деякий запас ліквідних активів. Однак, можлива надмірна концентрація ліквідних активів може бути неефективною для компанії. Важливо знайти баланс між збереженням ліквідності та її оптимальним використанням для забезпечення діяльності підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» зазнає серйозних труднощів у сфері ліквідності, і це може призвести до фінансового ризику та потенційної нездатності вчасно виконувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності ПАТ «Арселорлиттал Кривий Ріг» за 2020-2022

№ з/п	Показник, одиниця виміру	Фактичне значення за три попередні роки			Нормативне значення	
		2020	2021	2022	зміни (+/-)	
1	2	3	4	5	7	8
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,12	2,06	0,94	54%	> 1,5
2	Коефіцієнт покриття	3,26	2,75	1,25	55%	> 1,0
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,85	2,09	0,49	77%	0,6 - 0,8
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,10	0,13	0,10	18%	0,2 - 0,35

Джерело: складено автором

У результаті аналізу фінансового стану підприємства за 2022 рік стало очевидним, що коефіцієнт поточної ліквідності суттєво знизився, аж на 54%, впавши нижче своєї норми. Цей показник – важливий індикатор, який вказує на те, наскільки компанія здатна оплачувати свої поточні зобов'язання.

Така суттєва зміна коефіцієнта поточної ліквідності вказує на високий фінансовий ризик, оскільки це свідчить про можливі труднощі підприємства у стабільному погашенні своїх поточних зобов'язань. Це означає, що в разі потреби компанія може не зможти негайно ліквідувати свою короткострокову заборгованість. Особливо тривожним є той факт, що показник абсолютної ліквідності також знаходиться нижче норми та зменшився на 18% за минулий рік.

Ще однією негативною ознакою є суттєве зниження показника швидкої ліквідності на 77%. Цей показник вказує, що лише мала частина поточних зобов'язань може бути погашена не лише за допомогою готівки, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

На щастя, коефіцієнт покриття знаходиться в нормі, хоча він також знизився на 55%. Цей показник характеризує достатність оборотних коштів компанії для покриття своїх боргів.

Зниження коефіцієнтів ліквідності ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» свідчить про те, що компанія має проблеми з погашенням своїх поточних зобов'язань.

Важливо зауважити, що така динаміка може призвести до серйозних фінансових труднощів для компанії. Нездатність вчасно виплачувати свої зобов'язання може викликати негативний вплив на відносини з кредиторами та інвесторами. Ця ситуація також може вплинути на імідж компанії в очах ринкових учасників та стане причиною ускладнень у веденні бізнесу. Недостатня ліквідність може обмежити можливості компанії в реалізації стратегічних ініціатив, інвестуванні у нові проекти та забезпеченні стабільного розвитку.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2020-2022

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,69	0,72	0,54
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,31	0,28	0,46
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,38	1,87
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,14	0,09	0,18
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,35	0,25	0,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45	0,38	0,87

Джерело: складено автором

Аналіз фінансових показників ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за роки 2020, 2021 і 2022 років розкриває важливі тренди та ризики щодо фінансової стійкості компанії.

Першим ключовим показником є коефіцієнт автономії, який вказує на відсоток активів, які фінансуються власним капіталом. У 2020 році цей показник склав 0,69, що свідчило про те, що 69% активів були фінансовані власним капіталом, що свідчило про високий рівень фінансової стійкості. У 2021 році коефіцієнт автономії зріс до 0,72, що вказує на подальше зміцнення фінансової позиції компанії. Однак в 2022 році цей показник різко зменшився до 0,54, що може свідчити про збільшення залежності від позикового капіталу. Це покликане зростанням фінансових зобов'язань, що може створити ризики для фінансової стійкості.

Другим важливим показником є коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який вказує на частку фінансування через позики. У 2020 році цей показник склав 0,31, що свідчило про те, що 31% фінансування було отримано

через позики. У 2021 році він знизився до 0,28, що вказує на зменшення залежності від позикового капіталу. Однак в 2022 році коефіцієнт концентрації позикового капіталу різко збільшився до 0,46, що може свідчити про зростання потреби в позиковому фінансуванні. Це може бути наслідком недостатньої ліквідності або збільшенням капітальних витрат.

Третій показник, коефіцієнт фінансової залежності визначає відношення між засобами, отриманими у вигляді позичкового капіталу, та власним капіталом. У 2020 році цей показник був на рівні 1,45, що означало, що компанія мала позиковий капітал у 1,45 рази більший за власний капітал. У 2021 році цей показник знизився до 1,38, що свідчило про деяке зменшення залежності від позикового капіталу. Однак в 2022 році коефіцієнт фінансової залежності знову зріс до 1,87, що може свідчити про збільшення ризику і надмірне використання позикового капіталу.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів також важливий, оскільки вказує на обсяг довгострокових позикових зобов'язань. У 2020 році цей показник був невеликим - 0,14, вказуючи на обмежений обсяг довгострокових зобов'язань. У 2021 році він ще зменшився до 0,09, що свідчило про подальше зменшення довгострокових позикових зобов'язань. Однак в 2022 році показник знову зріс до 0,18, що може вказувати на збільшення довгострокових зобов'язань. Це може бути зв'язано з потребами в нових інвестиціях або фінансуванням проектів.

З огляду на структуру позикового капіталу, важливо відзначити, що у 2020 році коефіцієнт структури позикового капіталу був на рівні 0,35, що вказувало на значний обсяг короткострокових позикових зобов'язань. Проте, у 2021 році цей показник знизився до 0,25, що свідчило про деяке зменшення короткострокових позикових зобов'язань. Надалі, в 2022 році, показник залишився на рівні 0,25, що може означати стабільну структуру позикового капіталу. Збереження сталого рівня короткострокових зобов'язань може свідчити про те, що компанія утримує стабільну структуру заборгованості, що зазвичай вважається позитивним сигналом для кредиторів і інвесторів.

Останнім аналізованим показником є коефіцієнт фінансового левериджу, який вказує на використання позикового капіталу. У 2020 році цей показник склав 0,45, що свідчило про наявність фінансового левериджу і використання позикового капіталу. У 2021 році він знизився до 0,38, що свідчило про зменшення рівня фінансового левериджу і зменшення залежності від позикового капіталу. Проте, в 2022 році коефіцієнт фінансового левериджу різко збільшився до 0,87, вказуючи на збільшення використання позикового капіталу, що може бути ризиковим для фінансової стійкості компанії. Такий ріст фінансового левериджу може збільшити фінансовий тиск на компанію та її здатність відплачувати позики в майбутньому.

У підсумку, аналіз фінансових показників ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» вказує на тенденцію до зменшення фінансової стійкості у 2022 році, пов'язану зі збільшенням залежності від позикового капіталу та зростанням фінансового левериджу.

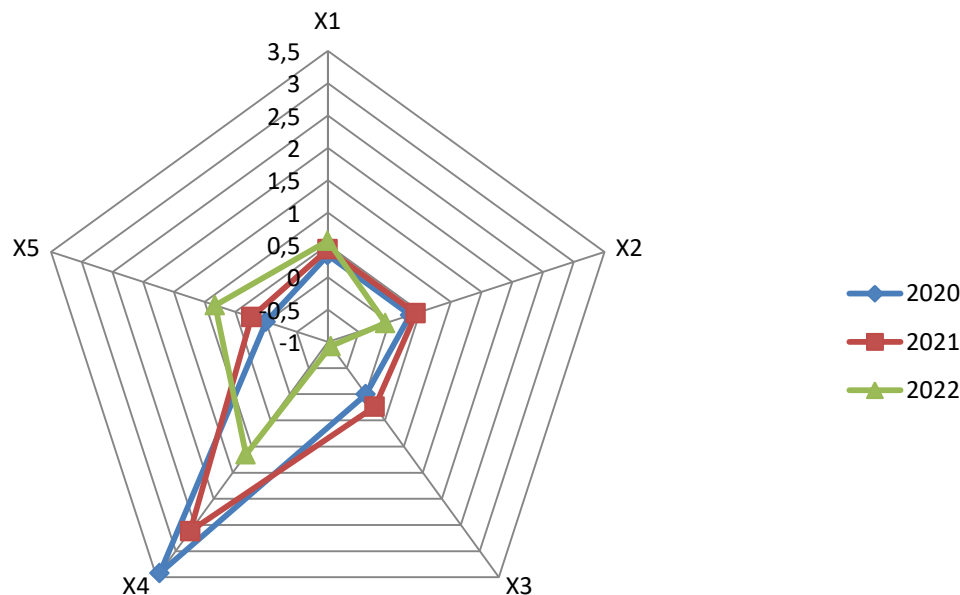


Рисунок 2.5 – Пелюсткова діаграма моделі Альтмана для ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором

Коефіцієнт Альтмана: $Z_{2020} = 2,95$, $Z_{2021} = 3,72$, $Z_{2022} = -0,92$

Аналіз коефіцієнта Альтмана для підприємства протягом трьох останніх років демонструє цікавий фінансовий динамізм. У 2020 році цей коефіцієнт становив 2,95, що свідчило про те, що підприємство мало певні фінансові проблеми, але загроза банкрутства ще не була дуже високою. В 2021 році ситуація значно покращилася, і коефіцієнт Альтмана зріс до 3,72, що свідчило про те, що підприємство значно зміцнило свій фінансовий стан. Ймовірність банкрутства стала дуже низькою, і це вказує на успішну реабілітацію підприємства.

Однак у 2022 році сталося раптове погіршення ситуації. Коефіцієнт Альтмана впав до -0,92, що є тривожним сигналом. Це свідчить про серйозні фінансові проблеми, які можуть призвести до банкрутства підприємства. Причини такого різкого погіршення є війна в країні, зростання цін на сировину та енергоресурси, проблеми з логістикою.

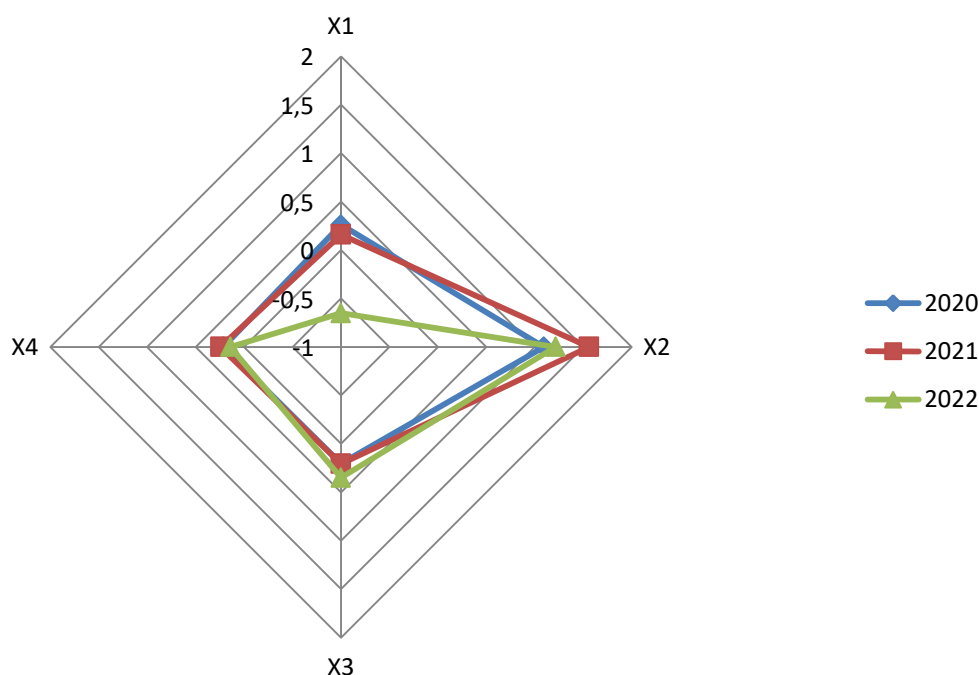


Рисунок 2.6 – Пелюсткова діаграма моделі Таффлера для ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором

Коефіцієнт Таффлера: $Z_{2020} = 0,35$, $Z_{2021} = 0,36$, $Z_{2022} = -0,10$.

Аналіз моделі Таффлера показує, що у 2020 та 2021 коефіцієнт був вище 0,3, тобто компанія показувала задовільний фінансовий стан та ймовірність банкрутства була на досить низькому рівні.

Проте у 2022 році ми спостерігаємо різке погіршення ситуації, коли значення коефіцієнта Таффлера впало менше 0,2. Це свідчить про серйозні фінансові проблеми, зокрема, великий ризик банкрутства. Ця драматична зміна стану фінансів компанії великою мірою обумовлена війною в Україні, яка призвела до значного зниження обсягів продажів, зростання витрат і загального погіршення її фінансового стану.

Отже, аналіз за двома різними моделями підтверджує загрозу банкрутства. Ця ситуація вказує на неефективність антикризової стратегії, і для збереження фінансової стійкості необхідні негайні заходи та реформи у фінансовому управлінні підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРЛИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Зарубіжний досвід антикризового управління підприємством

Сучасні підприємства широко відчують вплив змінних зовнішніх умов, які, при недостатній готовності, можуть мати серйозні наслідки, навіть призводити до повного припинення діяльності підприємства. Для того щоб своєчасно та ефективно реагувати на вплив зовнішнього середовища, важливо ретельно розуміти внутрішню структуру компанії, виявляти її сильні та слабкі сторони, розуміти межі впливу на її фінансовий стан та використовувати важелі, які сприяють цьому впливу. Також критично важливо забезпечити неперервну роботу, оскільки в конкурентному середовищі неможливо дозволити собі перерви, що можуть призвести до втрати частки на ринку.

Управління розвитком іноземних компаній формується на основі розробленої стратегії, причому особливий інтерес викликають концепція стратегічного управління. Ця концепція не лише вже продемонструвала свою ефективність у практиці, але й може бути адаптованою до потреб підприємств, ураховуючи постійні зміни зовнішніх умов їх функціонування.

Ключовим аспектом при прогнозуванні погіршення економічної ситуації є передбачення та оцінка можливих негативних тенденцій у діяльності компанії, котрі можуть призвести до його неплатоспроможності та втрати ліквідності, а в майбутньому і до банкрутства чи ліквідації. Для оперативного виявлення фінансової кризи та банкрутства, а також для виявлення причин кризи та розробки антикризових заходів, іноземні підприємства впроваджують систему раннього попередження та реагування (СРПР) або система «Balanced Scorecard».

СРПР включає в себе набір показників, організованих за чотирма критеріями або перспективами підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток. Ця концепція дозволяє конкретизувати стратегічні цілі підприємства у

вигляді показників бізнес-процесів та конкретних дій персоналу на різних рівнях управління, а також систематично відстежувати реалізацію цієї стратегії. Схема цієї системи представлена на рис. 3.1.

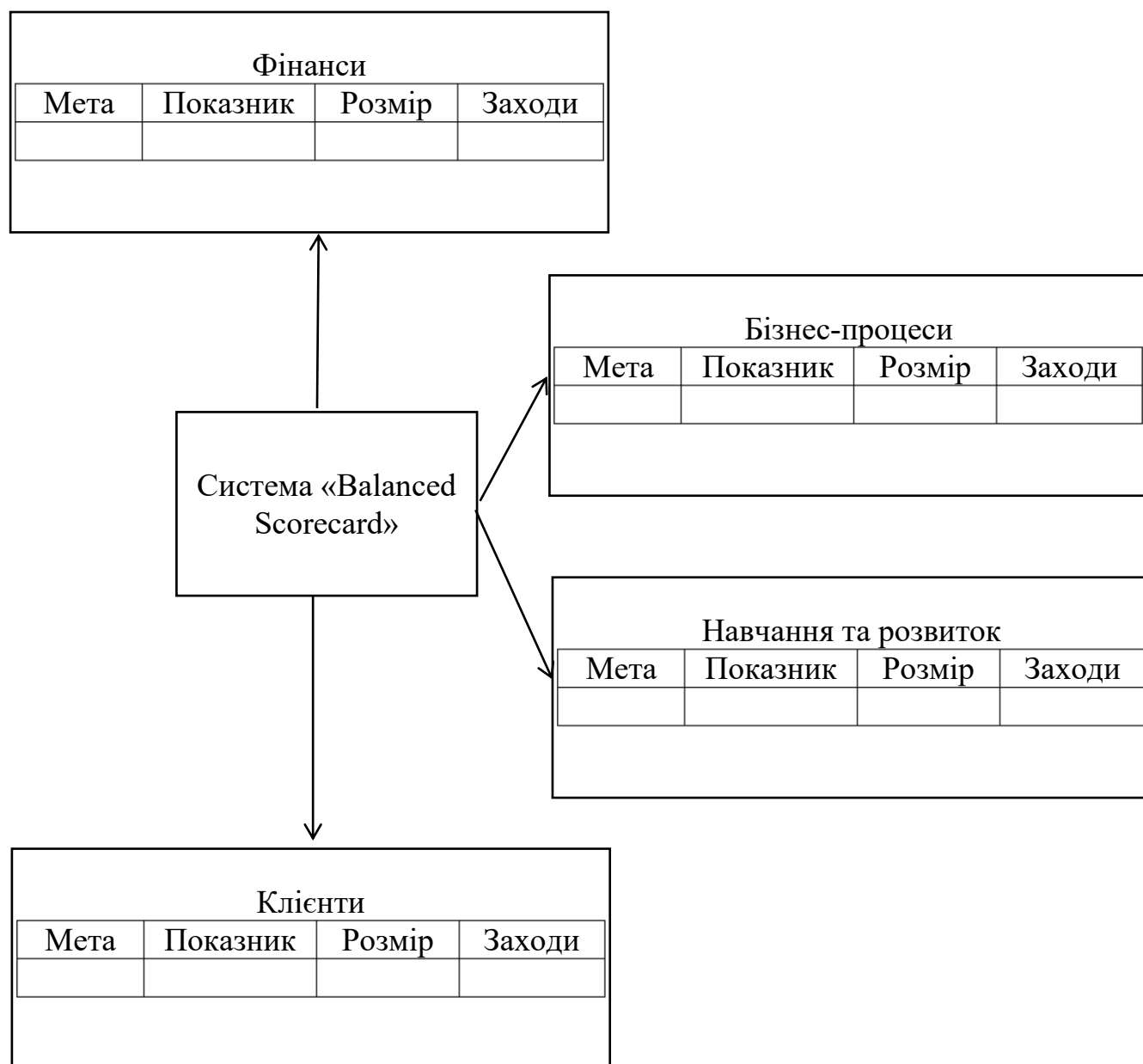


Рисунок 3.1 – Схема системи раннього попередження та реагування

Джерело: складено автором на основі [13]

У стратегічному контексті, перспектива фінансів визначається оцінкою фінансових показників компанії, таких як прибуток, обороти та рентабельність. Це не лише визначає, наскільки ефективно компанія досягає своєї фінансової мети, але й надає змогу зрозуміти її місце в глобальному вимірі фінансової успішності та визначити перспективи подальшого розвитку.

Перспектива клієнтів зосереджена на задоволенні потреб та відповідності очікуванням клієнтів. Здійснюється вимірювання показників, таких як ринкові частки, рівень задоволеності клієнтів та інші параметри, які визначають успішність компанії в очах своїх споживачів, роблячи акцент на сталому покращенні якості обслуговування та взаємовідносин.

Оцінка бізнес-процесів є ключовою для досягнення стратегічних цілей компанії, забезпечуючи вимірювання та оптимізацію процесів, що впливають на якість та швидкість виробництва, постачання товарів чи послуг. Це забезпечує належне вирішення завдань, спрямованих на досягнення фінансової та клієнтської ефективності.

Перспектива навчання та розвитку визначає рівень інвестицій компанії у розвиток її персоналу та внутрішніх ресурсів для постійного удосконалення процесів. Оцінка аспектів, таких як навчання працівників, розвиток нових навичок та впровадження технологічних інновацій, забезпечує сталу адаптацію компанії до змінних вимог ринку та розвиток конкурентних переваг. У ході своєї діяльності компанія постійно проводить моніторинг та аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище, визначає свою позицію, що дозволяє проводити систематичну перевірку економічної стійкості компанії за допомогою активних стратегій. У разі позитивного результату цього огляду, компанія автоматично повертається до процесу моніторингу.

У протилежному випадку у нього є два можливих варіанти:

- розширити або оновити комплект діючих стратегій новими моделями із наявного банку стратегій;
- створити або вдосконалити існуючі стратегічні моделі та методи, які забезпечують їх впровадження.

Ефективне управління процесом впровадження інновацій та реалізації запланованих трансформаційних процесів на підприємстві передбачає попередню розробку та детальне створення програми змін. Розробка такої програми вимагає глибокого ґрунтування на заздалегідь визначених параметрах змін, урахування різних варіантів реалізації розробленої програми, а також використання підходів до перетворень, які визначені методикою розподілу ресурсів для забезпечення економічної стійкості та системою обмежень. Зазначена програма має бути підтримана параметрами змін, що передбачають різні сценарії виконання, а також враховувати різні підходи до трансформацій, які визначені в методиках розподілу ресурсів та системі обмежень. Такий підхід дозволяє оптимально структурувати та керувати впровадженням інновацій, забезпечуючи високий рівень ефективності та управлінської динаміки.

Ефективне управління на засадах раннього попередження вимагає від підприємств ретельного проведення комплексного пошуку, систематичної розробки нових та вдосконалення наявних методів антикризового управління. Цей процес ґрунтується на глибокому аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (див. рис. 3.2), що сприяє пошуку та впровадженню оптимальних стратегій та рішень. Підприємства мають активно вивчати динаміку ринкових та внутрішніх факторів, а також намагатися адаптувати свої стратегії до змінних умов, забезпечуючи таким чином ефективність управління кризовими ситуаціями.

Проведення такого глибокого наукового пошуку визначено як важлива складова стратегічного управління в умовах антикризового середовища. Цей пошук має на меті розширення арсеналу стратегій, які застосовуються для впровадження антикризового управління, та врахування методів, що відповідають еволюції зовнішнього середовища. Важливо визнати, що жодна стратегія не може передбачити всіх можливих змін, оскільки зовнішні фактори постійно змінюються. Сама стратегія служить лише загальною орієнтацією та інструментом для оперативних дій керівництва компанії, дозволяючи адаптувати стратегічний підхід до конкретних умов і викликів, що виникають в ході антикризового управління.

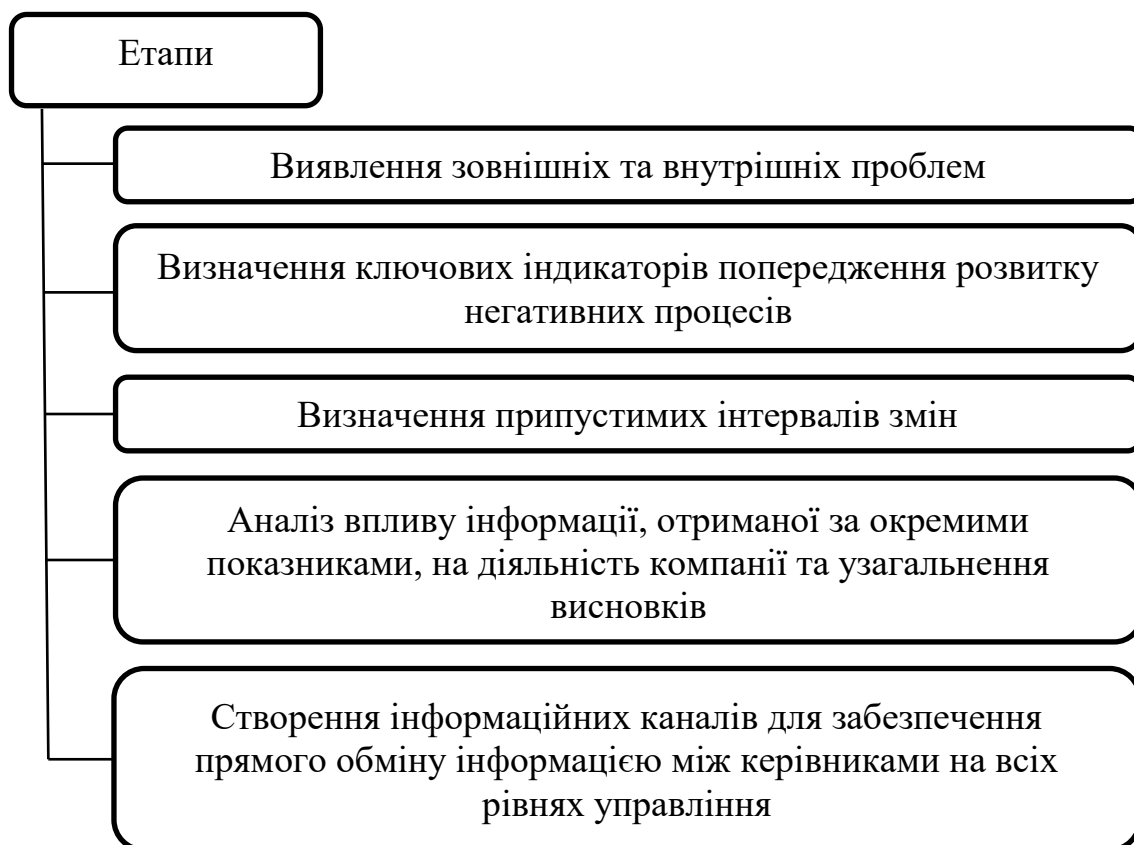


Рисунок 3.2 – Схема системи раннього попередження та реагування

Джерело: складено автором на основі [13]

СРПР ґрунтується на використанні різноманітних індикаторів і показників, які дозволяють не лише здійснювати кількісне вимірювання та оцінку ситуації, а також виявляти причини її виникнення та проводити структурно-логічний аналіз факторів впливу. Основними складовими елементами ССРП є індикатори та системи раннього попередження, що базуються на модифікованій збалансованій системі показників.

Ця модифікація системи збалансованих показників розкриває окремим структурним підрозділам підприємства, які заходи вони вживають для досягнення антикризових цілей та які показники будуть використовуватися для оцінки виконання цих заходів. Крім того, інформація про бюджети, призначені для конкретних заходів, і терміни їх реалізації є також корисною.

3.2. Дослідження причин кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Протягом останніх трьох років діяльність ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» пройшла черговий виток, відзначаючись значним підйомом у 2021 році та катастрофічною збитковістю у 2022 році. Ця ситуація виникла через низку зовнішніх та внутрішніх проблем, що справили вплив на фінансове положення та ефективність виробничої діяльності компанії.

У зв'язку із складною ситуацією, що виникла через війну в країні, ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» стикається з серією викликів, що негативно впливають на його діяльність та стабільність. Військовий конфлікт призводить до зниження виробничих потужностей підприємства та породжує загрозу для безпеки персоналу і основних активів. Така складна ситуація вимагає від компанії активного реагування та ретельного планування стратегій для подолання труднощів і забезпечення подальшого стабільного розвитку.

Серед інших зовнішніх проблем, що негативно впливають на діяльність ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», варто визначити зменшення світового попиту на сталь. Економічна криза, що розгорнулася в 2022 році, стала важливим каталізатором зменшення інвестиційної активності та споживчого попиту. Це невід'ємно відобразилося на потребі в сталі, яка є ключовим матеріалом для будівництва, машинобудування та інших галузей промисловості.

У контексті цього економічного виклику, Всесвітня асоціація сталі (WorldSteel) зафіксувала драматичне зниження попиту на сталь на рівні 3,3%. Ця динаміка є наслідком економічних турбуленцій, що змушують підприємство адаптуватися до нових умов. Зниження цін на сталь стає неоднозначним явищем, оскільки, з одного боку, відображає реальність ринку та сприяє доступності сировини, а з іншого – викликає складнощі в утриманні прибутковості, що негативно позначилося на фінансовому стані підприємства (див. рис. 3.3).

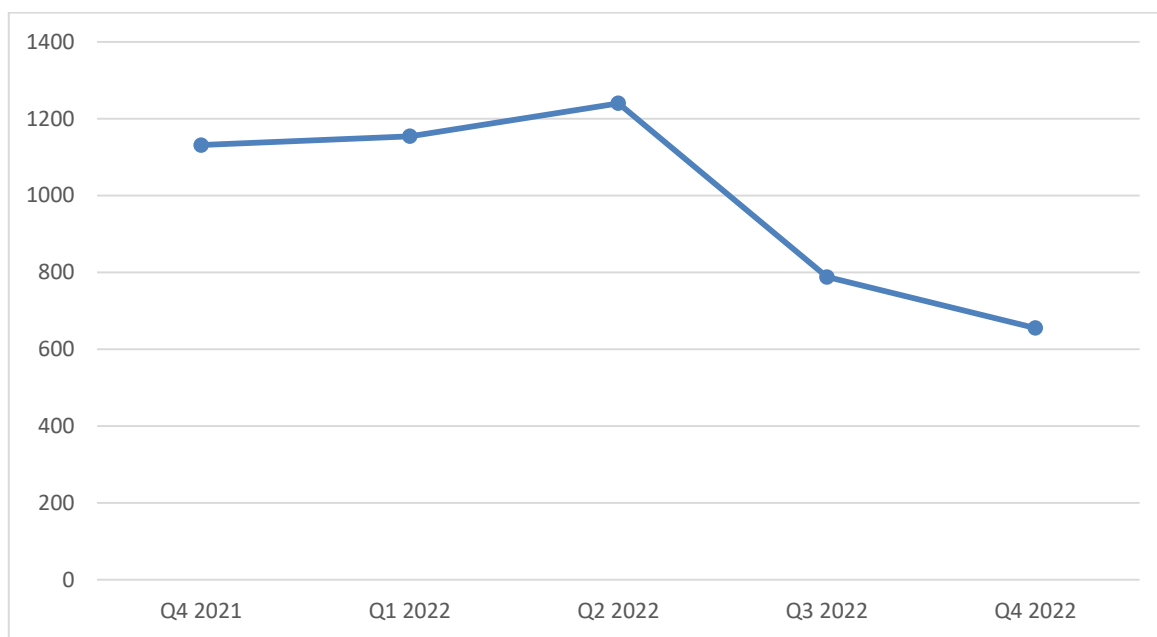


Рисунок 3.3 – Зміна ціни на сталь за 2021 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [31]

У контексті додаткових труднощів, з якими стикається ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», важливо врахувати проблему зростання цін на енергоносії. Підприємство, яке зазвичай споживає 400 МВт електроенергії за годину, тепер змушене обмежити свою споживчу активність до 120 МВт за годину через недоступність енергії. Ця нестабільність у постачанні електроенергії стала результатом воєнного конфлікту в країні, що призвело до різкого зростання цін на енергоносії.

На жаль, це зростання цін на електроенергію має прямий вплив на фінансову стійкість підприємства. Збільшення витрат на енергію негативно відбивається на загальній витратній частці підприємства, обмежуючи його прибутковість. Ситуацію поглиблює рішення Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) про затвердження нових граничних цін на електроенергію для бізнесу.

Згідно з новими регуляціями, гранична ціна зростає від 25% до 80%, в залежності від часу доби, зокрема:

- з 23:00 до 7:00 годин гранична ціна піднімається на 50%, до 3000 грн/МВт·год;

- з 7:00 до 19:00 годин зростання становить 40%, до 5600 грн/МВт·год;
- з 19:00 до 23:00 годин ціна зростає на 80%, до 7200 грн/МВт·год [14].

Це додаткове обтяження у вигляді високих цін на енергоносії потребує від підприємства не лише фінансової адаптації, але і розробки стратегій з ефективного використання енергії, що є критично важливим аспектом для забезпечення стабільності його операцій.

Інші труднощі, які виникають для ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», обов'язково слід врахувати проблеми з водопостачанням. Зазначене підприємство стикається з серйозними труднощами у забезпеченні технічною водою внаслідок підриву російськими окупантами дамби Каховської Гідроелектростанції (ГЕС). Цей інцидент мав важливий вплив на робочий режим підприємства, що вибухнуло масштабним скороченням виробництва на рівень 15–20% [2, 22, 21].

Величезне значення в ефективному функціонуванні металургійного гіганта має вода, і недостатність її обігу має серйозний вплив на різноманітні аспекти виробництва. В теперішній час підприємство продовжує боротися з недостатньою кількістю води, що ставить під загрозу його нормальне функціонування. Ця проблема водопостачання додатково ускладнює боротьбу підприємства із сукупністю труднощів, і вимагає негайного вирішення для забезпечення стабільності та відновлення повноцінної виробничої діяльності.

Однією з серйозних внутрішніх труднощів, що виникають у ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», є зменшення основних засобів. На даний момент на підприємстві існують 3 доменні печі, але ефективно працює лише 1 з них, забезпечуючи всього 15-20% виробництва. Це суттєво обмежує можливості підприємства з утримання оптимального виробництва та конкурентоспроможності на ринку [3, 5].

Крім того, наразі проводиться виведення з експлуатації застарілих коксових батарей, які визнані непридатними для подальшого використання.

Це рішення щодо виведення застарілих коксових батарей має подвійний вплив на компанію. З одного боку, воно призводить до відсутності активів, які можуть бути використані для генерації прибутку, що загрожує фінансовій

стабільності підприємства. З іншого боку, це також ставить під питання операційну діяльність компанії, оскільки вона зазнає значної втрати ефективних робочих ресурсів.

Також підприємству потрібно провести модернізацію свого вагонного парку. На сьогоднішній день у підприємства налічується 300 одиниць техніки, яка є ключовою у забезпеченні перевезення продукції та сировини як на зовнішні, так і внутрішні ринки. Модернізація вагонного парку ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» допоможе забезпечити стабільні та ефективні поставки продукції на зовнішні ринки та в Україні, підсилить конкурентоспроможність компанії та сприятиме подальшому розвитку промислового виробництва.

Проблеми логістики виявились серйозним викликом для ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», який раніше виробляв 6 млн тон сталі, і 80% цієї продукції експортувалося через порти в Одесі і Миколаєві. Наразі цей традиційний маршрут експорту став недоступним, ставлячи під загрозу ефективність логістичних процесів підприємства [6].

У зв'язку з цим, виникла необхідність розглядати альтернативні методи транспортування, і тут залізничний транспорт стає ключовим варіантом. Однак саме тут виникають нові труднощі, пов'язані з Укрзалізницею. Підприємство виявляється обмеженим в можливостях відправки вантажів на адресу гірничо-металургійного комбінату «Арселорліттал Кривий Ріг» через введені обмеження та конвенції [28].

Ці обставини суттєво підвищують ціни за транспортування. Якщо раніше доставка тони продукції до порту обходилась у 20–40 дол. США, то наразі доставити тонну продукції залізницею до польських портів коштує приблизно у 140 дол. США. Такий різкий зростання транспортних витрат може значно вплинути на ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, всі проблеми кризового стану підприємства пов'язані і мають однакові причини. Логічний ланцюг виникнення кризового стану підприємства представлений на рис. 3.4.

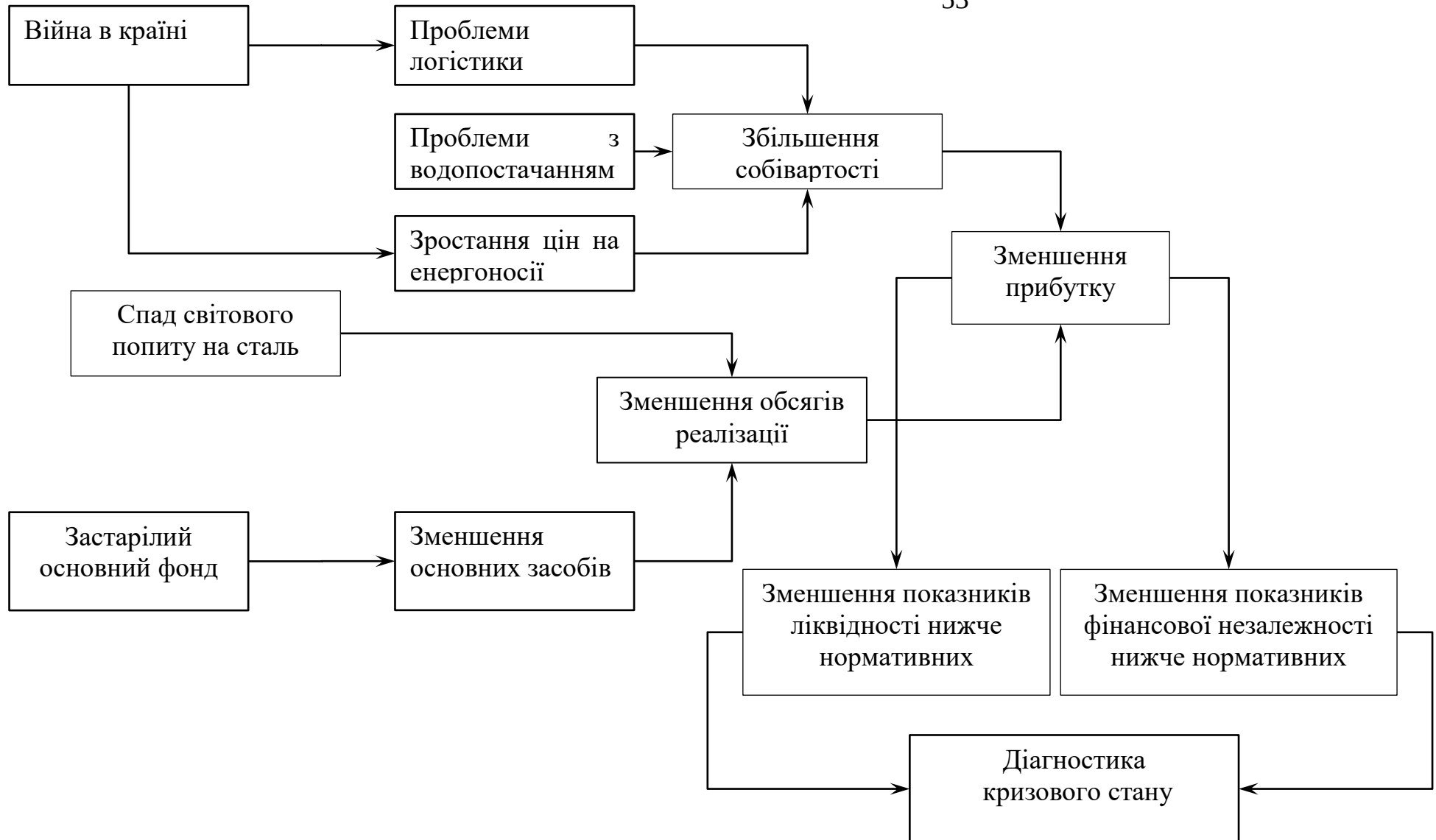


Рисунок 3.4 – Основні проблеми діяльності ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Як бачимо на рисунку, зображено логічне дерево причин і наслідків виникнення кризового стану. Воно складається з трьох гілок, які представляють собою незалежний ланцюг причинно-наслідкового зв'язку. Ці гілки пов'язані між собою, тобто одні причино-наслідкові ланцюги впливають на інші, посилюючи їх.

Як бачимо, найглибша причина пов'язана з війною в Україні, спричиненою російською агресією. Зазначена причина має певні наслідки, які зрештою підсумку призводять до підвищення собівартості продукції. Ця глибинна причина має зовнішній характер і не піддається управлінню. Підприємство ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» змушене приймати умови зовнішнього середовища і пристосовуватися до них. Таким чином, повністю нейтралізувати глибинну причину, а отже, і виникаюче дерево причин і наслідків, не здається можливим. Однак у системи управління підприємством є можливість нейтралізувати і пом'якшувати негативні наслідки.

У зв'язку з цим, ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» знаходиться в складній ситуації, де внутрішні та зовнішні труднощі взаємодіють, створюючи виклики, які потребують комплексного та інноваційного підходу для ефективного вирішення.

3.3. Концептуальні рекомендації, щодо вдосконалення антикризового управління ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

В ході фінансового аналізу діяльності підприємства, було виявлено, що ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» стикається з фінансовою кризовою середнього ступеню тяжкості. Було виділено 7 основних проблем, серед них 4 зовнішні та 3 внутрішні.

У зіткненні з рядом важливих зовнішніх проблем, виявляється, що не до кожної з них можна знаходити безпосередні рішення чи впливати на них напяму. Такі фактори, як активна війна в країні, загальний спад світового попиту на сталь та зростання цін на енергоносії, є викликами на які підприємство не в змозі впливати.

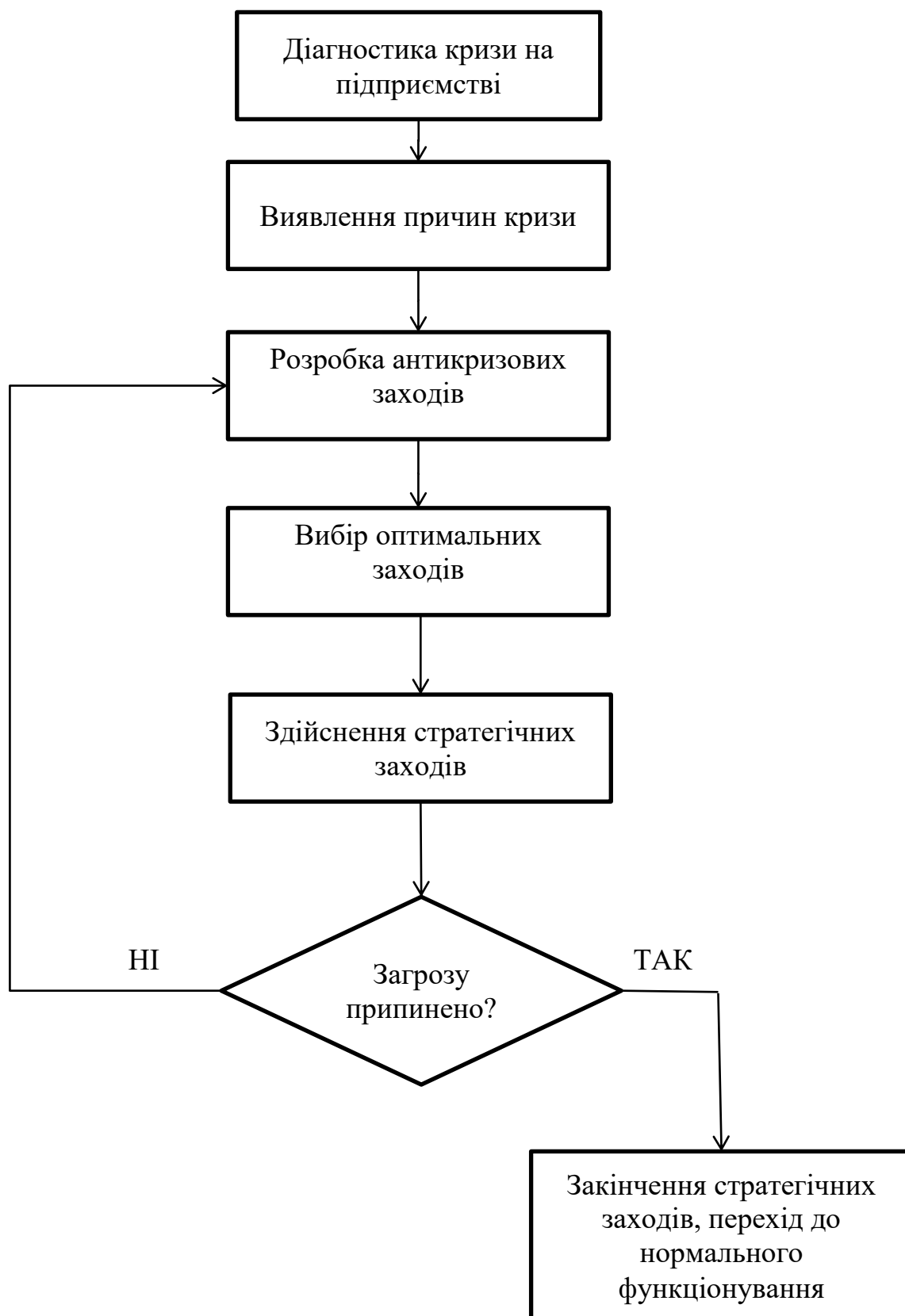


Рисунок 3.5 – Загальна схема реалізації антикризового управління на підприємстві ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

На рис. 3.5 представлена схема, яка показує загальний план дій для антикризового управління на підприємстві ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Ця схема є необхідною складовою для впровадження ефективних заходів, спрямованих на подолання кризової ситуації та забезпечення стійкості підприємства в умовах несприятливого економічного середовища.

Антикризова стратегія підприємства ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» структурована на чотири ключові етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та відновленні ефективності компанії.

Перший етап - це аналіз фінансового стану. На цьому етапі проводиться ретельне дослідження фінансових показників підприємства з метою ідентифікації основних проблем та визначення критичних областей, що потребують негайного втручання. Це дозволяє точно визначити джерела кризи та визначити стратегічні напрями дій.

Другий етап передбачає розробку стратегії антикризового управління та вибір найефективніших заходів для подолання кризових ситуацій. На цьому етапі вирішується, яким чином керівництво компанії буде реагувати на ідентифіковані проблеми. Це включає в себе розробку плану дій, визначення стратегічних цілей та обрання оптимальних методів втручання.

Третій етап - здійснення стратегічних заходів. На цьому етапі вживаються конкретні дії, спрямовані на вирішення виявлених проблем. Це може включати в себе модернізацію виробничих процесів, реінжиніринг бізнес процесів.

Четвертий етап - це оцінка результатів та прийняття рішень щодо завершення антикризових дій або вибору інших оптимальних заходів. Якщо на даному етапі вдається подолати кризу, то вживаються заходи для стабілізації ситуації та повернення до звичайного режиму функціонування підприємства. У випадку, якщо загроза кризи ще не усунена, розглядаються альтернативні заходи для максимально ефективного вирішення ситуації.

Такий системний та відповідальний підхід до розробки та впровадження антикризової стратегії дозволяє ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» ефективно

реагувати на виклики та забезпечує шлях до стабільного розвитку в умовах непередбачених обставин.

Основною стратегічною метою ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» є повернення виробництва до рівня 50% його довоєнних потужностей. Ця стратегія націлена на створення сприятливих умов для значного збільшення обсягів продукції та покращення загальної ефективності підприємства [1].

Досягнення поставлених цілей неможливе без розв'язання проблем, виявлених під час діагностики кризового стану. Кожна з виявлених проблем має бути нейтралізована. В іншому разі її вплив на спад виробництва і посилення кризи посилюватиметься в довгостроковій перспективі.

У рамках дипломної роботи було сконцентровано увагу на розв'язанні трьох проблем, які роблять істотний внесок у кризовий стан підприємства. До них належать:

1. проблеми логістики;
2. Проблеми з водопостачанням;
3. застарілий основний фонд.

Для розв'язання кожної проблеми було проведено SWOT-аналіз з метою виявлення найоптимальніших шляхів її розв'язання. Далі для розв'язання кожної проблеми було розроблено проект її розв'язання, який складався з конкретних дій, встановлення календарних термінів і відповідальних за її розв'язання.

Серед стратегічних заходів, які вважаю найбільш перспективними для впровадження в ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» та виконання мети, виділяється реінжиніринг бізнес-процесів. Цей підхід спрямований на повне переосмислення та оптимізацію усіх аспектів внутрішнього функціонування підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає не лише удосконалення існуючих методів та процедур, але й радикальні зміни у виробничих та управлінських підходах. Основна ідея полягає в тому, щоб відкинути застарілі та неефективні методи, замінивши їх сучасними та інноваційними стратегіями.

Застосування реінжинірингу може допомогти вирішити низку ключових питань, з якими стикається підприємство, таких як проблеми з водопостачанням, зменшення основних засобів, модернізація транспортного процесу та логістики. Впровадження нових технологій та оптимізація робочих процесів може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та підвищенню якості виробництва.

Реінжиніринг бізнес-процесів стане основою для створення більш гнучкої та адаптивної структури підприємства, що буде готовою ефективно відповідати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати стійкий розвиток в умовах складної економічної ситуації.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз для проекту реінжинірингу водопостачання ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія має фінансову можливість, а саме фінансову підтримку в вигляді інвестицій від групи компаній «Арселорліттал Кривий Ріг»	Будівництво водогону та насосної станції може стикнутися з технічними труднощами та можливими затримками, що вплине на реалізацію проекту Вартість проекту може виявитися високою, що може становити фінансовий тиск на компанію
Можливості	Загрози
Стабільне постачання води для безперебійного виробництва, дозволить підприємству підвищити виробництво продукції та, відповідно, збільшити прибуток компанії	Ракетні загрози безпеки в регіоні можуть вплинути на стабільність або навіть на завершення проекту

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз для проекту реінжинірингу основних засобів ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія має фінансові можливості для модернізації основних засобів. Модернізація дозволить уникнути втрати прибутку, яка виникає внаслідок непрацездатності №1 та №2 батарей та доменної печі № 6. Власний вагонний парк дозволить підприємству контролювати та оптимізувати транспортні витрати, що може призвести до значних заощаджень	Модернізація може вимагати значних фінансових витрат. Процес відновлення може зайняти значний час, що може вплинути на терміни відновлення виробництва та транспортного процесу
Можливості	Загрози
Повернення в експлуатацію доменної печі №6 дозволить підприємству збільшити виробництво на 20%, завдяки чому зросте прибутковість. Нові сучасні агрегати можуть зменшити експлуатаційні витрати через покращену енергоефективність та меншу потребу в обслуговуванні. Модернізація вагонного парку може значно підвищити ефективність транспортного процесу, забезпечуючи швидші та надійні поставки товарів та сировини	Можливі технічні проблеми або непередбачувані витрати під час реінжинірингу основних засобів. Модернізація може виникнути з труднощами технічного характеру, особливо якщо вона включає в себе перехід на нові технології. Модернізація може викликати тимчасові перебої в виробництві, що може вплинути на поставки продукції

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз для проекту реінжинірингу логістичних процесів на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Віддаленість від фронту і бойових дій. Відкриті логістичні шляхи на захід і на південь, у Європу. Наявність виробничих потужностей, складських приміщень. Розвинена мережа залізничного сполучення в Україні та в країнах ЄС. Велика пропускна здатність залізничного транспорту	Перекриття морського сполучення, неможливість експорту продукції через морські шляхи сполучення. Неможливість використовувати портову інфраструктуру
Можливості	Загрози
Розширення транспортного коридору в ЄС. Нові ринки збуту в країнах ЄС. Посилення торгового обороту між Україною та країнами ЄС. Інтенсивний розвиток ІТ рішень у логістиці. Інтеграція в європейську транспортну систему	Розширення фронту бойових дій. Ракетні удари по складських приміщеннях. Ракетні удари по транспортній залізничній інфраструктурі. Зношеність основних виробничих засобів і транспортної інфраструктури. Брак фінансування капітальних вкладень у транспортну інфраструктуру

Джерело: складено автором

Враховуючи SWOT-аналіз, табл. 3.1, 3.2., 3.3 компанія має всі передумови для успішного впровадження проекту реінжинірингу. Зазначені аналітичні дані надають вичерпну картину внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз. Проте, для досягнення успіху у реалізації проекту, організації слід не лише максимально використовувати свої переваги,

але й ефективно управляти можливими труднощами, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів та здійснюючи ефективне управління ризиками.

Реінжиніринг бізнес-процесів у сфері водопостачання є невід'ємною частиною стратегічних заходів для подолання серйозних проблем, зумовлених підривом Каховської гідроелектростанції та труднощами у забезпеченні технічною водою, що призвели до великого зниження виробництва на 15-20%. Ці виклики вимагають розгляду та переосмислення існуючих підходів до водопостачання для ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Ключовим аспектом реінжинірингу в даному контексті є будівництво нового водогону, спрямованого на забезпечення стабільного доступу до води з річки Інгулець. Впровадження насосної станції визначається як один із варіантів рішення цієї проблеми. Такий підхід дозволить підприємству не лише відновити виробництво до попередніх рівнів, але й забезпечити необхідну кількість води для безперебійного функціонування виробництва.

Результатом реінжинірингу бізнес-процесів у сфері водопостачання буде створення оптимальних, надійних та ефективних систем, спроможних витримувати потужний виробничий обсяг і забезпечувати високий рівень стійкості підприємства до зовнішніх впливів.

Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для оптимізації системи водопостачання на підприємстві ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» розглядається як система дев'яти ключових етапів. Кожен етап визначається конкретними заходами, визначеними відповідальними особами та чіткими термінами реалізації.

Цей стратегічний план впровадження реінжинірингу націлено на систематичне та ефективне вдосконалення системи водопостачання з метою забезпечення стабільності та досягнення оптимальної ефективності виробництва.

За допомогою цього плану передбачається внесення стратегічних змін у процеси та структуру системи водопостачання, спрямовані на максимізацію продуктивності та оптимізацію функціонування всіх компонентів.

Реінжиніринг підприємства вимагає не лише впровадження нових технологій та бізнес-процесів, але й відновлення та модернізацію основних засобів. Доменна піч №6, яка тимчасово припинила свою роботу з метою забезпечення безпеки в умовах військових подій, наразі потребує ретельного відновлення. Її запуск дозволить підприємству значно збільшити виробництво на 20%, сприяючи водночас підвищенню прибутковості компанії.

Додатково, проблема застарілого основного фонду вимагає окремої уваги, особливо у сфері коксових батарей. Зараз лише 2 з 6 батарей діють, а виведення з ладу №1 та №2 призвело до значних втрат прибутку. Ефективне вирішення цієї проблеми передбачає впровадження програми модернізації існуючих батарей, спрямованої на їх адаптацію до міжнародних стандартів та забезпечення ефективного виробництва.

Крім того, для оптимізації транспортного процесу та підвищення ефективності логістики, ми рекомендуємо модернізувати вагонний парк, який налічує 300 одиниць техніки. Ця ініціатива сприятиме поліпшенню поставок товарів та сировини, підвищить ефективність транспортного процесу та зменшить залежність від зовнішніх перевізників. Такий комплексний підхід до модернізації основних засобів буде ключовим кроком у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Внесення суттєвих змін у виробничий процес через реінжиніринг основних фондів є перспективним та потужним стратегічним кроком для підприємства. Ці ініціативи відкривають широкі горизонти для підвищення виробництва та значущого зростання прибутковості. Проте перед втіленням цих амбітних заходів важливо провести ретельну оцінку фінансових зобов'язань та часових обмежень. Також необхідно уважно враховувати можливі технічні виклики, які можуть виникнути під час реалізації проекту.

Таблиця 3.4 – Етапи впровадження реінжинірингу водопостачання на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

№	Завдання	Очікуваний результат	Відповідальна особа	Термін реалізації
1	Аналіз поточного стану	Ідентифікація факторів, що впливають на водопостачання	Інженерний відділ	2 тижні
2	Розробка стратегії реінжинірингу	Формулювання чітких цілей впровадження реінжинірингу та створення робочої групи для розробки стратегії	Виробничий керівник	1 – 2 тижні
3	Вибір технологічних рішень	Вибір оптимальних технічних рішень для будівництва нового водогону та насосної станції	Інженерний відділ	3 тижні
4	Розрахунок вартості проекту	Оцінка загальних витрат на впровадження проекту	Фінансовий відділ	2 тижні
5	Будівництво водогону та насосної станції	Початок будівництва інфраструктури згідно з обраною стратегією	Ремонтна бригада	5 місяців
6	Тестування та оптимізація	Впровадження рішень на обмеженому відрізку для перевірки ефективності та оптимізації	Технічний відділ	1 місяць
7	Штучне навантаження та контроль	Симуляція різних сценаріїв для визначення стійкості та навантаження системи	Технічний відділ	1 місяць
8	Навчання персоналу	Надання навчання та підтримки персоналу для роботи з новими системами	Технічний відділ	1 місяць
9	Постійне вдосконалення	Моніторинг та постійне вдосконалення системи на основі отриманих результатів	Технічний відділ	Постійно

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження реінжинірингу основних засобів на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

№	Завдання	Очікуваний результат	Відповідальна особа	Термін реалізації
1	Провести аналіз поточного стану виробництва	Визначення слабких місць та можливостей покращення	Виробничий аналітик	2 місяці
2	Вивчити технічний стан доменної печі №6	Встановлення обсягу ремонтних робіт та потреб у матеріалах	Інженер технічного відділу	1 місяць
3	Здійснення ремонту доменної печі №6	Збільшить обсяги виробництва чавуну на 20%	Ремонтна бригада	4 місяці
4	Вивчити технічний стан коксових батарей №1 та №2	Встановлення обсягу ремонтних робіт та потреб у матеріалах	Інженер технічного відділу	1 місяць
5	Почати модернізацію коксових батарей №1 та №2	Дозволить забезпечувати більш ефективний процес виробництва коксу	Ремонтна бригада	7 місяців
6	Вивчити технічний стан вагонного парку	Встановлення обсягу ремонтних робіт та потреб у матеріалах	Інженер технічного відділу	1 місяць
7	Почати модернізацію вагонного парку	Збільшення пропускної здатності	Ремонтна бригада	7 місяців
8	Тестування та оптимізація	Визначення ефективності та потреб у коригуваннях	Технічний експерт	3 місяці
9	Пілотний запуск внесених змін	Оцінка реальної ефективності та корекція випадкових недоліків	Виробничий керівник	3 місяці
10	Постійне вдосконалення системи	Систематичне оновлення та вдосконалення	Виробничий керівник	Постійно

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6 – Етапи впровадження реінжинірингу логістичних процесів на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»

№	Завдання	Очікуваний результат	Відповідальна особа	Термін реалізації
1	Аналіз альтернативних маршрутів доставки	Визначення оптимального маршруту через Укрзалізницю	Директор з логістики та транспорту	2 місяці
2	Вивчення можливості встановлення перекидних залізничних колій на кордоні між Україною та Польщею	Оцінка технічної та економічної доцільності	Інженерний відділ	4 місяці
3	Укладання угоди з Укрзалізницею щодо транспортування товару	Укладання контрактів для ефективного використання залізничного транспорту	Юридичний відділ, виробничий директор	1 місяць
4	Встановлення прямих контрактів із портовими операторами	Підвищення надійності та контролю над процесом	Директор з логістики та транспорту	1 місяць
6	Розробка проекту, щодо створення сховищ у Польщі	Сховища для тимчасового зберігання готової продукції дозволить оптимізувати процес відвантаження та подальшого розподілу	Виробничий директор	3 місяці
7	Пілотний запуск логістичних процесів	Тестування та впровадження нових логістичних процесів	Директор з логістики та транспорту	2 місяці
8	Постійне вдосконалення системи	Систематичне оновлення та вдосконалення логістичних процесів	Директор з логістики та транспорту	Постійно

Джерело: складено автором

При введення даного плану підприємство може ефективно використати можливості для оптимізації ефективності та раціоналізації витрат. Важливо враховувати не лише позитивний вплив на виробництво, а й бути готовим до управління ризиками, пов'язаними з можливими труднощами та можливими перебоями в процесі виробництва. Лише через комплексний аналіз та ретельне управління всіма аспектами проекту, підприємство може приймати обґрунтовані рішення та досягти успіху у реалізації цих перспективних ініціатив.

Проведення комплексного аналізу поточного стану виробництва та технічного стану ключових об'єктів є першочерговою передумовою для реалізації ефективного проекту реінжинірингу на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

Ця стратегія реінжинірингу логістичних процесів дозволить ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» ефективно вирішити проблеми, пов'язані з заблокованими портами. Використання Укрзалізниці сприятиме зниженню витрат на транспорт та перевезення, забезпечуючи стабільні та швидкі поставки вугілля для виробництва та готової продукції до країн Європи. Заходи з постійного вдосконалення системи дозволять адаптуватися до змінних умов та максимізувати ефективність нових логістичних процесів.

Отже, комбінація стратегій реінжинірингу бізнес-процесів та модернізації основних засобів, а також систематичний підхід до вирішення логістичних проблем, буде ключовими кроками у забезпеченні стійкості та успішності ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» у досягненні своєї стратегічної мети, повернення виробництва до рівня 50% його довоєнних потужностей.

ВИСНОВОК

У відповідності з поставленими завданнями кваліфікаційної роботи магістра, отримані наступні результати:

1. Дослідження поняття антикризового управління, визначено його значення через відмінності в поглядах науковців та сформовано авторське трактування. Згідно з цим визначенням, антикризове управління представляє собою систематичний процес управління, який спрямований на забезпечення стійкого функціонування та сталий розвиток підприємства, шляхом використання ефективних методів для виявлення та подолання кризових ситуацій й уникнення банкрутства.

2. Виявлено та досліджено ключові методи антикризового управління, які можна розділити на тактичні, орієнтовані на оперативне вдосконалення фінансових показників, і стратегічні, спрямовані на поліпшення якісних характеристик діяльності підприємства та вирішення причин кризового стану. Окреслено механізм впровадження антикризового управління на підприємство.

3. Додатково, визначено, що серед інструментів для діагностики кризового стану підприємства використовуються різноманітні методи, такі як статистика, експеримент, моделювання, експертиза, прогнозування, маркетингові дослідження та інші, залежно від конкретного типу кризи та її проявів. Найпоширеніші методи діагностики кризи включають оцінку фінансового стану, моніторинг зовнішнього середовища та визначення ризиків.

4. У другому розділі дослідження проведено комплексний аналіз діяльності ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», яке виявило, що підприємство виступає одним з провідних виробників сталевих прокату в Україні, спеціалізуючись на виробництві довгомірного прокату, а також агломерату, концентрату, коксу, чавуну та сталі.

5. Організаційна структура підприємства визначена як оптимальна та ефективна, сприяючи чіткому розподілу обов'язків та відповідальності між відділами, що полегшує управління та підвищує його ефективність.

6. В ході діагностики кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» виявлено:

- підприємство завершило минулий фінансовий рік рекордним збитком у розмірі 48,34 млрд грн, обумовленим значним зменшенням виробничого потенціалу та обсягів продажу через повномасштабну війну в країні;
- горизонтальний аналіз балансу підтвердив зменшення балансу на 50,2% порівняно з попереднім роком;
- ліквідність підприємства є недостатньою, з коефіцієнтами ліквідності, які знаходяться нижче норми. Це свідчить про проблеми з погашенням поточних зобов'язань. Недостатня ліквідність може обмежити можливості компанії в реалізації стратегічних ініціатив, інвестуванні у нові проекти та забезпеченні стабільного розвитку;
- аналіз фінансової стійкості підтверджує тенденцію до зменшення фінансової стійкості у 2022 році, обумовлену збільшенням залежності від позикового капіталу та зростанням фінансового левериджу;
- аналіз ймовірності банкрутства за допомогою показників Альтмана та Таффлера підтвердили ризик банкрутства.

7. У третьому розділі роботи досліджено зарубіжний досвід, а також визначено основні причини кризового стану ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг», серед яких відокремлені: війна в країні, труднощі логістики, проблеми із водопостачанням, підвищення цін на енергоносії, застарілий основний фонд, зменшення основних засобів та спад світового попиту на сталь. Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією підтвердила, що підприємство переживає фінансову кризу середнього ступеня тяжкості.

8. На основі виявлених труднощів у функціонуванні підприємства розроблено схему реалізації антикризового управління. Антикризова стратегія ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг» структурована на чотири ключові етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та відновленні ефективності компанії.

9. У рамках дипломної роботи було сконцентровано увагу на розв'язанні трьох проблем, які роблять істотний внесок у кризовий стан підприємства. До них належать:

- проблеми логістики;
- проблеми з водопостачанням;
- застарілий основний фонд.

10. Для розв'язання кожної проблеми було проведено SWOT-аналіз з метою виявлення найоптимальніших шляхів її вирішення. Результати аналізу засвідчили наявність можливостей і сильних сторін для здійснення антикризових заходів, незважаючи на загрози та слабкі сторони, спричинені військовими діями на території України.

11. Для вирішення кожної проблеми було використано такий стратегічний метод антикризового управління, як реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає не лише удосконалення існуючих методів та процедур, але й радикальні зміни у виробничих процесах. Цей метод стане основою для створення більш гнучкої та адаптивної структури підприємства, готової ефективно відповідати на виклики зовнішнього середовища та підтримувати стійкий розвиток в умовах складної економічної ситуації.

12. Для розв'язання кожної вищевказаної проблеми було розроблено проекти, що включають покрокові етапи впровадження реінжинірингу, встановлення календарних термінів і відповідальних за реалізацію кожного етапу. Таким чином, авторські концептуальні рекомендації з антикризового управління включають такі проекти реінжинірингу:

- проект впровадження реінжинірингу водопостачання на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;
- проект впровадження реінжинірингу основних засобів на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг»;
- проект реінжинірингу логістичних процесів на ПАТ «Арселорліттал Кривий Ріг».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АМКР у наступному році планує збільшити завантаження потужностей до 50%. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/304993.html> (дата звернення: 23.10.2023).
2. АМКР вирішив питання забезпечення водою для виробничих потреб. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/298332.html> (дата звернення: 23.10.2023).
3. АМКР зупинив домну на 120 днів. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/298248.html> (дата звернення: 23.10.2023).
4. АМКР наполовину скоротив виробництво через нестачу води. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/296850.html> (дата звернення: 23.10.2023).
5. АМКР призупинив виробництво сталі. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/296464.html> (дата звернення: 23.10.2023).
6. АМКР скаржиться на проблеми з логістикою. *Мінпром.* URL: <https://minprom.ua/news/289040.html> (дата звернення: 23.10.2023).
7. «АрселорМіттал» будує нове хвостосховище за \$150 млн: коли завершать будівництво. *PG новини.* URL: <https://thepage.ua/ua/news/arselormittal-buduye-hvostoshovishe-tretya-karta> (дата звернення: 22.10.2023).
8. «АрселорМіттал» за підсумками 2022 року виробив 1,1 млн т прокату. *ГМК Центр.* URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-za-pidsumkami-2022-roku-virobiv-1-1-mln-t-prokatu/> (дата звернення: 22.10.2023).
9. «АрселорМіттал Кривий Ріг» зупиняє роботу батарей №1 та 2. *Газета Металург.* URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arselormittal-kryvyu-rih-zupyniaie-robotu-batarey-1-ta-2> (дата звернення: 22.10.2023).
10. «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-му отримав рекордні 49 млрд грн збитку, половина працівників у простої. *Forbes.* URL: <https://forbes.ua/company/arselormittal-kriviy-rig-u-2022-mu-otrimav-rekordni-49-mlrd-grn-zbitku-polovina-pratsivnikov-u-prostoi-yak-gendirektor-mauro-longobardo-planue-vivoditi-kompaniyu-z-krizi-intervyu-23052023-13694> (дата звернення: 22.10.2023).

11. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
12. Газета Металург. URL: <https://metalurg.online/> (дата звернення: 02.11.2023).
13. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Мельников О.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти: навч.посіб. Київ: ДННУ «Акад. фін.управління», 2012. 301 с.
14. Завод Коломойського погрожує зупинкою, «АрселорМіттал Кривий Ріг» – втратою частки закордонних ринків. Як підвищення цін на електрику вплине на великий бізнес. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/money/zavod-kolomoyskogo-pogrozhue-zupinkoyu-arselormittal-kriviy-rig-vtratoyu-chastki-zakordonnikh-rinkiv-yak-pidvishchennya-tsin-na-elektriku-vpline-na-velikiy-biznes-27062023-14449> (дата звернення: 24.11.2023).
15. Кривов'язюк В.І. Антикризове управління підприємством: навч.посіб. Вид. 3-ге, переробл. і допов. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
16. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.
17. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
18. Мельник В.В., Мельник О.В. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Київ: КНТЕУ, 2020. 424 с.
19. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. Вип. 3. С. 114-120.
20. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 31.10.2023).
21. При стабілізації забезпечення комбінату водою перейдемо з 15-20% на 33-35% виробництва і до 50%. *Interfax*. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/927342.html> (дата звернення: 22.11.2023).

22. Проблеми з водою: «ArcelorMittal Кривий Ріг» оголосив про зниження виробництва вдвічі. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/06/14/701169/> (дата звернення: 25.10.2023).
23. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.10.2023).
24. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Кришталь Н.І. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Київ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
25. Терентьєва О.В. Основні процеси імплементації складових організаційно-економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 4. С. 31-34.
26. Терентьєва О.В. Основні складові механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. *Бізнес – Інформ*. 2014. Вип. 5. С. 311-316.
27. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
28. «Укрзалізниця» може ввести обмеження на відправку потягів на «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Рудана*. URL: <https://rudana.com.ua/news/neporozumilys-ukrzaliznycya-mozhe-vvesty-obmezhennya-na-vidpravku-potyagiv-na-arselormittal?page=6> (дата звернення: 22.11.2023).
29. Fact book 2022. *ArcelorMittal*. 2022. 100p. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/pfwpkrrw/arcelor-mittal-fact-book-2022.pdf> (last accessed: 31.10.2023).
30. Finkelstein, S., Hambrick, D.C., Cannella, A.A. Crisis management: What matters now. New York: Oxford University Press, 2009. 451 p.
31. Steel (Europe) Prices. *Focus Economics*. URL: <https://www.focus-economics.com/commodities/base-metals/steel-europe/> (date of access: 20.11.2023).