

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування механізму антикризового менеджменту підприємства»

Виконала:

здобувач 2-го курсу групи МН-18МА
вищої освіти Земцова Валерія Сергіївна

Керівник: професор кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент: старший викладач кафедри менеджменту і
публічного адміністрування, доцент,
кандидат економічних наук
Мокряк Е.В.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“_____” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

_ Земцовій Валерії Сергіївні

1. Тема роботи **«Формування механізму антикризового менеджменту підприємства»**

керівник роботи д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-с

2. Строк подання студентом роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ").

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти механізму антикризового менеджменту підприємства. Розділ 2. Дослідження результатів діяльності ПАТ "ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ". Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку ПАТ "ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « _____ » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 02.12.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 05.12.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти _____ Земцова В. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Іванова Н.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 67, рисунків -, таблиць 13, додатків 9,
Графічний матеріал використаних джерел 58

Об'єкт дослідження: процеси антикризового управління ПрАТ «ПівнГЗК».

Предмет дослідження: умови та чинники формування механізму
антикризового менеджменту підприємства.

Мета дослідження: удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження: методи літературного пошуку, систематизації і
узагальнення результатів дослідження, порівняльний,
аналітичний, статистичний, графічний метод
зображення, а також методи економічного аналізу,
консультацій зі спеціалістами, польових досліджень.

Основні результати
дослідження: було запропоновано організаційно-технічні заходи,
спрямовані на стратегічний розвиток ПрАТ
«ПівнГЗК» з метою усунення виникнення кризових
ситуацій.

Ключові слова: антикризове управління, криза, ризики, стратегія,
фінансово-економічні показники, діагностика,
попередження, ефективність, банкрутство, боржник.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Економічна сутність антикризового менеджменту.....	8
1.2. Сучасні методи діагностування кризових явищ.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»	24
2.1. Моніторинг середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»	29
2.3. Діагностика наявності кризових явищ	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Стратегія розвитку діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»	45
3.2. Економічна ефективність запропонованих організаційно-технічних заходів розвитку діяльності комбінату	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні експертами визнається кризовим. Еволюція кризових явищ, з одного боку, та зацікавленість держави в максимальному збереженні компаній, які мають необхідний потенціал виживання і мають стратегічне значення для країни в цілому або для певних регіонів, з іншого боку, призвели до появи та розповсюдження нового для України специфічного для його завдань та функцій управління - антикризового.

Управління кризовими ситуаціями розглядається як вид незалежної професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності компанії на основі раціонального використання наявних ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів та методів роботи.

Проблема антикризового управління є предметом досліджень багатьох національних вчених (Айвазян З., Беляєв С.Г., Брюховецька Н.Ю., Венгільський А.С., Градов А.П., Кириченко В.І., Кисликін І.П., Коротков Е.М., Мазур І.І., Пушкар О.І., Сибірякова В.Г., Ситник Л.С., Тридід О.М., Уткін Е.А., Чернявський А.Д., Чубаров Л.Б., Шапіро В.Д. та інші) та іноземці (Ж.К. Ван Хорн, Мескон, Меклап, Сомбарт, Шпітхоф, Гарвард та інші). Однак питання антикризового управління спрямовані на синтез системи антикризового управління, вдосконалення методів діагностики криз, тобто розвиток проактивного антикризового управління та розробка ефективних методів виходу з кризи підприємств із загрозою банкрутства кризи у творах цих авторів не розглядалося.

Таким чином, розробка механізмів антикризового управління підприємством в нестабільному економічному середовищі є нагальним науковим завданням, яке потребує ретельного дослідження.

Метою даної роботи є удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити економічну сутність антикризового менеджменту;
- розглянути сучасні методи діагностування кризових явищ;
- провести моніторинг середовища ПрАТ «ПівнГЗК»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»;
- здійснити діагностику наявності кризових явищ;
- запропонувати стратегію розвитку ПрАТ «ПівнГЗК»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси антикризового управління ПрАТ «ПівнГЗК».

Предмет дослідження – умови та чинники формування механізму антикризового менеджменту підприємства.

У процесі написання дипломної роботи було використано такі наукові методи дослідження: методи літературного пошуку, систематизації і узагальнення результатів дослідження, порівняльний, аналітичний, статистичний, графічний метод зображення, а також методи економічного аналізу, консультацій зі спеціалістами, польових досліджень.

Вхідними даними при написанні дипломної роботи є: статистична звітність ПрАТ «ПівнГЗК», інформація мережі Internet, навчальна наукова література та періодика.

Дипломна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків (9). Загальний обсяг основної частини роботи становить 65 стор., містить 13 табл., 5 формул. При підготовці роботи опрацьовано 55 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Економічна сутність антикризового менеджменту

Поточна ситуація більшості суб'єктів господарювання в Україні експертами визначається як кризова. В останні роки частка збиткових підприємств у загальній кількості підприємств становила близько половини.

Розвиток кризових явищ, з одного боку, та зацікавленість держави у максимальному збереженні компаній, які мають необхідний потенціал виживання та мають стратегічне значення для країни в цілому або для конкретних регіонів, з іншого боку, призвели до появи та розповсюдження нового для України, специфічного для їхніх цілей та функцій типу управління - антикризового.

Багато дослідників-науковців, у тому числі О.О. Терещенко, В.О. Василенко, Градов А.П., Грязнова А.Г., Іванов Г.П., Кошкін В.І., Дмитренко А.І. та інші, взяли участь у дослідженні системи управління кризами. Суть основних визначень цього поняття наведена у Додатку А.

На нашу думку, в умовах антикризового управління підприємством необхідно розуміти особливий режим виконання функцій управління фінансами, який полягає в організації фінансової роботи в компанії з урахуванням необхідності запобігання та нейтралізації фінансової кризи. Основне завдання антикризового управління - ефективно використовувати фінансовий механізм для запобігання банкрутства та забезпечення фінансового оздоровлення компанії.

Таким чином, криза явно є загрозою банкрутства, тобто загрозою подальшого збереження підприємства. На наш погляд, ризик банкрутства є головним критерієм визначення відповідних антикризових заходів.

Слід розрізняти "неплатоспроможність" і "банкрутство", оскільки останнє

є наслідком першого. Відповідно до чинного законодавства, неплатоспроможність України - це «неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого рядок їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності»[1].

На наш погляд, банкрутство є негативним наслідком кризи, що викликається неефективною діяльністю компанії щодо її усунення, що призводить до розриву фінансових відносин і, отже, загрожує існуванню підприємства.

Банкрутство бізнесу не означає, що збитки несуть тільки його власники, а й кредитори, партнери, споживачі тощо. Крім того, банкрутство є одним із факторів макроекономічної нестабільності, оскільки зменшуються податкові платежі до бюджету, збільшується кількість безробітних та формується негативний мультиплікаційний ефект.

Фіктивне, приховане та умисне банкрутство є кримінальним злочином, тому характеристики цих дій та їх відповідальність перед ними регулюються кримінальним кодексом країни. Визначити факти прихованого, вигаданого та навмисного банкрутства комерційних структур та розробити пропозиції щодо запобігання цьому процесу наказом Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 258 була спеціальна міжвідомча робоча група з аналізу практики і справ про банкрутство.

Перспективна оцінка можливих фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства є необхідним кроком проведення діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємства. У ході цієї роботи повинні бути оцінені ймовірні фінансові наслідки відкриття провадження у справі про банкрутство суб'єкта господарювання з точки зору економічних інтересів його власників, кредиторів компанії та підприємства як суб'єкта господарювання.

«Градація активного управління за фазами кризи дозволяє керівництву компанії оптимально координувати свої подальші дії. На стадії гострої кризи

існує різниця між кризою прибутковості та кризою ліквідності. В умовах кризи прибутковості, коли компанія отримує постійні втрати капіталу і це призводить до незадовільної структури балансу, застосовується короткострокова стратегія наступу. Метою цієї стратегії є запобігання новим порушенням фінансової дисципліни для приведення компанії в докризовий стан» [53].

У разі невдачі запобіганню кризі прибутковості підприємство перебуває у кризі ліквідності - компанія є неплатоспроможною, тобто означає, що компанія знаходиться на межі банкрутства або визнана банкрутом - застосовується процедура реструктуризації та / або фінансового оздоровлення. Реструктуризація - це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його системи управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатних відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва. В основному реструктуризація компанії спрямована на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

Реструктуризація активів - це ефективний інструмент внутрішньої реабілітації самою компанією без участі кредиторів та участі зовнішніх санаторів. Без потреби в фінансових ресурсах, організаційних витратах та значних витратах часу ця форма відновлення фінансових коштів дозволяє уникнути банкрутства або затримує виникнення банкрутства, і, таким чином, економить час на вжиття заходів щодо вдосконалення фінансового стану суб'єкта господарювання. Вона передбачає певний набір операцій з певними видами активів підприємства: продаж основних засобів та невстановленого обладнання; продаж або зняття інвестиційних проектів; продаж надмірного обсягу товарних запасів; стягнення та рефінансування дебіторської заборгованості.

Обґрунтування можливості (з точки зору попиту на певні види господарських активів) та прогнозування ефективності (тобто очікуваний обсяг та терміни руху грошових потоків від продажу цих активів) також вимагають оцінки ліквідаційної вартості окремих елементів комплексу нерухомості.

«Коли за проведенням аналізом стану підприємства робиться висновок, що він не сприятливий для здійснення санаційних заходів(втрата виробничого потенціалу, незадовільна структура балансу тощо) - ми говоримо про нездолану кризу. На цій фазі, коли кризова ситуація несумісна з продовженням існування підприємства, приймається рішення про ліквідацію суб'єкта господарювання»[56].

Таким чином, активні заходи, що вживаються компанією, такі як реструктуризація, фінансова реабілітація та ліквідація, складають основу концепції активного антикризового управління, головним завданням якого є максимально ефективно подолати кризову ситуацію.

Основними екзогенними факторами, що впливають на формування фінансової стратегії, можуть бути: 1. занепад економіки в цілому; 2. зменшення купівельної спроможності населення; 3. значна інфляція; 4. нестабільність господарського та податкового законодавства; 5. нестабільність на фінансовому та валютному ринках; 6. посилення конкуренції у галузі; 7. сезонні коливання; посилення ринкової монополії; 8. політична нестабільність в країні, де знаходиться само підприємство, або в країнах постачальників сировини (споживачів продукції).

Вплив зовнішніх факторів переважно стратегічний. Вони спричиняють фінансову кризу в компанії, якщо керівництво реагує неправильно або несвоєчасно, тобто якщо не існує або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, включаючи одне із завдань - передбачити банкрутство та розробити ефективну стратегію фінансового розвитку для компанії.

Взагалі всі вищезазначені фактори тісно пов'язані між собою і складають складний набір причинно-наслідкових зв'язків. Безперечно, аналізуючи конкретне підприємство, можна виділити певні конкретні причини, але вони по суті зводяться до тих, що тільки перераховані.

Типовий вплив цих причин і факторів на фінансово-економічну ситуацію компанії полягає в наступному: - втрата покупців готової продукції; - зменшення

кількості замовлень та договорів на продаж продукції; - неритмічність виробництва, неповне використання потужностей; - збільшення витрат і різке падіння продуктивності праці; - збільшення розміру безготівкового оборотного капіталу та наявність надлишків запасів; - виникнення внутрішньовиробничих конфліктів і підвищення плинності кадрів;

- посилення тиску на ціни; - істотне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Конкретні рекомендації щодо впровадження антикризових заходів повинні бути сформульовані лише після ретельного факторного аналізу причин розбіжностей між фактичними показниками ефективності стосовно очікуваних показників та їх інтерпретації, що є найскладнішим елементом внутрішнього контролю та бюджетного контролю, зокрема.

Результати контролю формуються у формі звіту про виконання антикризових заходів. Аналіз відхилень відображається у вигляді діаграм, графіків та рисунків. У звітах разом із встановленням прогалин пояснюються їх причини та вносяться пропозиції щодо коригування планів або покращення фінансово-господарської діяльності. Зворотній зв'язок у рамках системи антикризового управління забезпечується тим, що аналітичний матеріал для реалізації антикризової програми подається керівництву компанії для швидкої корекції антикризових заходів, показників плану санації та відповідних бюджетів.

1.2. Сучасні методи діагностування кризових явищ

Для багатьох компаній проблемою є неефективне управління ризиками та швидке виявлення та використання додаткових можливостей для покращення діяльності. Це може призвести до погіршення деяких параметрів підприємства та фінансової кризи. Для того, щоб своєчасно виявити чинники, які сигналізують про певний напрямок розвитку суб'єкта господарювання, доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР) при

вживанні профілактичних заходів.

До пріоритетних завдань системи належать моніторинг фінансового стану компанії, постійне оцінювання ймовірності банкрутства та розробка каталогу антикризових профілактичних заходів. Швидке виявлення загрози фінансової кризи створює передумови для прийняття оптимальних фінансових рішень.

Наведемо у додатку Б методики оцінки найбільш поширених моделей прогнозування ймовірності банкрутства.

Модель прогнозування банкрутства, розроблена американським економістом Е. Альманом, також називається "розрахунком показника Z " і є класичною в цій галузі, оскільки вона включена в більшість посібників з фінансового прогнозування та оцінки кредитоспроможності підприємств.

«Для національних компаній розроблена та затверджена наказом Міністерства фінансів дискримінантна функція із шістьма змінними, яка одержана в результаті проведеного дослідження груп показників фінансового стану підприємств на предмет дотримання вказаних критеріїв»[41].

Якщо значення Z знаходиться в межах, для яких не можна зробити однозначні висновки щодо якості фінансової ситуації, рекомендується також використовувати методи експертного аналізу. Аналізується динаміка основних абсолютних показників фінансового стану компанії за два-три роки: валюта балансу; оборотний капітал; сума виручки від продажу; значення чистого результату; чистий грошовий потік від операційної діяльності. За результатами додаткового аналізу основний показник Z коригується коефіцієнтом (ΔZ) варіації основних абсолютних показників. Загальна методологія дискримінаційного аналізу може бути використана для визначення ваги впливу окремих абсолютних показників на коефіцієнт коригування.

Прогнозування фінансової ситуації є одним з головних завдань антикризового управління підприємством. Цей процес виконується за наступними показниками.

Аналіз та оцінка структури балансу підприємства базуються на двох показниках: коефіцієнта поточної ліквідності ($K1$) і коефіцієнта забезпеченості

власними засобами (K2).

Ці коефіцієнти розраховуються на основі квартальних та річних балансів підприємства (форма № 1).

Коефіцієнт поточної ліквідності (K1) характеризує загальну захищеність підприємства оборотними коштами для провадження господарської діяльності та швидке погашення термінових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (K2) характеризує наявність власних оборотних коштів, необхідного для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Основним показником, який характеризує реальну здатність фірми відновити платоспроможність протягом певного періоду (6 місяців), є коефіцієнт відновлення платоспроможності (K3). Цей коефіцієнт обчислюється, коли хоч би один з фактичних коефіцієнтів K1ф або K2ф (або той і інший) мають значення менше за критичне ($K1ф < 2$, а $K2ф < 0,1$).

Коефіцієнт відновлення платоспроможності K3 визначається як відношення розрахункового коефіцієнта поточної ліквідності до його встановленого (нормативному) значення:

$$K3 = (K_{1н} + 6/T (K_{1н} - K_{1ф})) / K_{1норм}, \quad (1.1)$$

де $K_{1ф}$ - фактичне значення (в кінці звітного періоду) коефіцієнта поточної ліквідності (K1);

$K_{1н}$ - значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

$K_{1норм}$ - нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності, $K_{1норм}$ дорівнює 2;

6 - період відновлення платоспроможності в місяцях;

T - звітний період в місяцях.

Основним показником, який характеризує здатність компанії втратити платоспроможність протягом певного періоду (3 місяці), є коефіцієнт втрати платоспроможності (K4). Цей коефіцієнт обчислюється, коли обидва фактичних коефіцієнтів K1ф і K2ф мають значення менше критичного або рівне критичному

(для $K1ф = 2$, для $K2ф = 0,1$).

Коефіцієнт втрати платоспроможності $K4$ визначається як відношення розрахункового коефіцієнта поточної ліквідності до його встановленого (нормативному) значення:

$$K4 = (K1н + 3/T (K1н - K1ф)) / K1норм, \quad (1.2)$$

де 3 - період втрати платоспроможності господарюючого суб'єкта в місяцях.

Якщо $K1 < 2$, $K2 > 0,1$ і $K3 > 1$ (тобто структура балансу є незадовільною, але існує реальна можливість для відновлення платоспроможності підприємства в встановлені строки), приймається рішення про відстрочку визнання структури балансу незадовільною, а підприємство - неплатоспроможним на строк до 6 місяців.

У цьому випадку підприємство вимагає постійного моніторингу свого фінансового стану, вжиття оперативних заходів для поліпшення своєї діяльності.

Загальна оцінка здатності компанії в короткий термін протистояти ризику банкрутства забезпечує очікувану динаміку потенційної нейтралізації ризику поточного банкрутства, який розраховується за формулою:

$$KH_{y6} = ЧДП / ФО, \quad (1.3)$$

де KH_{y6} - коефіцієнт можливої нейтралізації загрози банкрутства в короткостроковому періоді;

ЧДП - очікувана сума чистого грошового потоку;

ФО - середня сума фінансових зобов'язань.

Остаточне визначення ступеня фінансової кризи підприємства повинно включати аналітичні та прогнозні результати основних методів діагностики банкрутства та визначати можливі напрями відновлення його фінансового балансу.

З метою відновлення платоспроможності підприємства, необхідними антикризовими заходами фінансового управління є заходи, пов'язані з повним використанням внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.

Оперативний механізм фінансової стабілізації - це система заходів,

спрямованих як на скорочення суми поточних зовнішніх, так і внутрішніх фінансових зобов'язань компанії за короткий термін, а також на збільшення обсягу грошових коштів передбачених на негайне відшкодування цих зобов'язань. Принцип «відсікання зайвого», який лежить в основі цього механізму, визначає необхідність зменшення розміру поточних потреб та окремих видів активів (з метою їх термінового перетворення у грошову форму).

Вибір відповідного керівництва для механізму оперативної фінансової стабілізації продиктований характером фактичної неплатоспроможності фірми, показником якої є коефіцієнт чистої поточної платоспроможності. На відміну від традиційного коефіцієнта поточної платоспроможності компанії, він потребує додаткового коригування оборотних активів та короткострокових фінансових зобов'язань.

Зі складу оборотних активів виключається наступна неліквідна (у короткостроковому періоді) частина:

- безнадійна дебіторська заборгованість;
- неліквідні запаси товарно-матеріальних цінностей;

Зі складу короткострокових фінансових зобов'язань виключають таку внутрішню їх частину, яку можна перенести до кінця періоду фінансової стабілізації:

- розрахунки по нарахованих дивідендах і відсоткам, що підлягають виплаті;
- розрахунки з дочірніми господарюючими суб'єктами (філіями).

За допомогою цих коригувань коефіцієнт чистої платоспроможності визначається за формулою:

$$\text{КЧПП} = (\text{ОА} - \text{ОАН}) / (\text{КФО} - \text{КФОво}), \quad (1.4)$$

де КЧПП - коефіцієнт чистої поточної платоспроможності підприємства в умовах його кризового розвитку;

ОА - сума всіх оборотних активів підприємства;

ОАН - сума неліквідних (у короткостроковому періоді) оборотних активів підприємства;

КФО - сума всіх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань підприємства;

КФОво - сума внутрішніх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань підприємства, що може бути відкладена до завершення його фінансової стабілізації.

Якщо $KЧПП > 1$, то напрямками оперативного механізму його фінансової стабілізації є забезпечення прискорення ліквідності оборотних активів.

Якщо $KЧПП < 1$, то напрямками оперативного механізму його фінансової стабілізації є забезпечення прискорення часткового дезінвестування необоротних активів.

Мета розглянутого етапу оперативної фінансової стабілізації може вважатися досягнутою, якщо поточна неплатоспроможність підприємства буде усунена, тобто сума надходження грошових коштів перевищує суму термінових фінансових зобов'язань в короткостроковий термін і значення коефіцієнта абсолютної платоспроможності перевищує одиницю. В результаті банкрутство бізнесу протягом поточного періоду можна буде вважати відкладеним, але зовсім не ліквідованим.

Сьогодні існує великий досвід методів управління кризами компанії. Фактично, будь-який метод оцінки платоспроможності позичальника, аналіз привабливості інвестицій підприємства може розглядатися як вирішення проблеми прогнозу фінансової неплатоспроможності. У разі високої ймовірності неплатоспроможності або незадовільного фінансового становища, підприємство вважається таким, якому загрожує фінансова криза та банкрутство. Аналіз в основному проводиться з використанням інформації, що міститься у трьох основних формах звітності: баланс (форма № 1), фінансова звітність (форма № 2) та звіт про рух грошових коштів (форма № 3).

У національній практиці застосовуються методи аналізу фінансового стану та оцінки ймовірності фінансової кризи, що загрожує підприємству, які ґрунтуються на однофакторному аналізі показників фінансової звітності або на основі бальній системі оцінювання з визначенням індексу (класу) ризику

фінансового стану компанії. Спільним для цих методів є те, що вони передбачають вивчення простих математичних зв'язків між окремими позиціями у фінансовій звітності шляхом обчислення конкретної вибірки показників (коефіцієнтів) та порівняння їх значень з нормативними та в динаміці. Висновки щодо якості фінансового стану ґрунтуються на підсумках результатів аналізу кожного показника (або групи показників). Використовуючи такі методи на практиці, слід враховувати недоліки, зокрема:

- не врахування галузевих особливостей об'єкта аналізу;
- довільне встановлення нормативних значень окремих показників;
- суб'єктивність вибірки показників, що аналізуються;
- недбалість (або суб'єктивність розгляду) впливу вагового коефіцієнта, що відрізняється від окремих показників на загальні результати аналізу;
- параметри індивідуального фінансового стану характеризуються різною кількістю показників, що спотворює результати аналізу.

Враховуючи ці та інші недоліки, практика використання цих методів призводить до високого рівня помилок у фінансових рішеннях. Дискримінаційний аналіз, заснований на емпірично індуктивних методах дослідження та математичних статистичних методах, дозволяє уникнути цих недоліків в оцінці ймовірності фінансової кризи на підприємстві. В економічній літературі цей підхід є домінуючим у висвітленні питань, пов'язаних з оцінкою ймовірності банкрутства фірми. Так, фінансисти у всьому світі знають модель Альтмана (1968, США), систему аналізу Вайбеля (1973, Швейцарія), модель Беєрмана (1976) та модель Краузе (1993, Німеччина), систему показників Бівера (1966, США).

Теоретично і на практиці ми можемо виділити однофакторний дискримінантний аналіз та багатофакторний дискримінантний аналіз. Однофакторний дискримінантний аналіз ґрунтується на окремому дослідженні окремих показників (які входять до певної системи індикаторів) та відповідної класифікації підприємств. Віднесення компанії до категорії «хворих» або «здорових» проводиться в розрізі окремих показників відповідно до емпірично

побудованої шкали тлумачення. Загальний висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі аналізу відповідності кожного з показників, що входять до спеціально підібраної системи, їх граничним значенням. Найвідомішими моделями однофакторного дискримінаційного аналізу є системи показників Бівера та Вейбеля.

Основне протиріччя дискримінаційного однофакторного аналізу полягає в тому, що значення одних показників може вказувати на позитивний розвиток бізнесу, а інших - на незадовільний. Така ситуація не дає можливості об'єктивно передбачити банкрутство. Одним із способів вирішити цю проблему є використання багатофакторного дискримінантного аналізу. Метою багатофакторного дискримінантного аналізу є отримання та інтерпретація значень залежної (пояснювальної) змінної з використанням значень багатьох незалежних (пояснювальних) змінних. У процесі аналізу вибирається ряд показників, для кожного з яких визначається вага в так званій дискримінантній функції. Розмір індивідуальних ваг характеризує різний вплив окремих (змінних) показників на величину поясненої змінної, яка в цілісній формі представляє фінансовий стан фірми.

Перевага прогнозного аналізу фінансового стану полягає в тому, що він дозволяє заздалегідь оцінити фінансовий стан з точки зору відповідності стратегії розвитку компанії з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. Основою побудови моделі прогнозування є прогноз обсягу продажів та необхідної кількості ресурсів.

Зазвичай існує 4 метода прогнозування фінансового стану суб'єкта господарювання: екстраполяції, метод термінів оборотності, метод бюджетування та метод попередніх (прогнозних) балансів.

Методи екстраполяції ґрунтуються на припущенні, що модель (тенденція) розвитку об'єкта в минулому буде незмінною в часі і в майбутньому. Однак, оскільки тенденція може змінитися в реальності, прогнозні результати слід вважати імовірнісними.

«Залежно від особливостей змін рівнів у динамічних рядах екстраполяції

можуть бути простими і складними. До першої групи належать методи прогнозування, які ґрунтуються на припущенні відносної стійкості в майбутньому абсолютних значень рівнів, середнього рівня ряду, середнього абсолютного приросту, середнього темпу зростання»[57].

Друга група методів полягає у визначенні основної тенденції, тобто використанні статистичних формул для опису тенденції. Тенденція - це відображення певної тенденції ряду динаміки. Він представлений у вигляді плавної кривої (траєкторії). Тенденція характеризує основний мотив руху об'єкта в часі. Складні методи екстраполяції можна розділити на два основні типи: адаптивний та аналітичний.

Використовуючи метод екстраполяції, припущення полягає в тому, що існує прямий зв'язок між оборотним капіталом і продажем, який може бути виражений простим коефіцієнтом (відношення чистого оборотного капіталу до продажу) або рівняння зв'язку:

$$Y = a + b \cdot x, \quad (1.5)$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу;

b - коефіцієнт регресії, що відбиває ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Знаючи величину цих коефіцієнтів та передбачуваний обсяг продажу, можна визначити чисту потребу в оборотних коштах. Однак цей метод завжди спрощується, оскільки він враховує лише один фактор - обсяг продажів, тоді як рівень потреби в короткостроковому фінансуванні багато в чому залежить від періоду обігу запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості тощо.

Метод прогнозування величини чистого оборотного капіталу заснований на вивченні часу фінансового циклу: період обороту запасів плюс період обертання дебіторської заборгованості за вирахуванням періоду обертання кредиторської заборгованості, помножений на одноденний оборот реалізації. Однак у цього методу є свої недоліки, оскільки умови товарообігу не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів і тому потребують

прогнозів та уточнення.

«Метод бюджетування, який докладно описав О.В. Єфімова, Н.А. Русак, І.А. Бланк та інші, заснований на плануванні надходжень та витрат коштів, у тому числі і від основної, інвестиційної та фінансової діяльності. Розрахунок відхилень між надходженнями та витратами показує очікувану зміну коштів та забезпечує основу для прийняття відповідних управлінських рішень. Прогноз грошових потоків дозволяє визначити суму надлишків грошових коштів або дефіцит готівки в обороті підприємства. Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності»[58].

Методи адаптивного фінансового прогнозування базуються на тому, що процес їх реалізації полягає у визначенні наступних значень показника прогнозу з часом з урахуванням ступеня впливу попередніх рівнів. До них належать методи ковзної та експоненціальної середніх, метод гармонійних ваг, авторегресія.

Методи аналітичного прогнозування базуються на принципі оцінки найменших квадратів детермінованої складової, що характеризує основну тенденцію.

Особливе місце в сучасному прогнозуванні належить методам багатофакторного моделювання: логічному, інформаційному, статистичному. Логічне моделювання включає історичні аналогові методи прогнозування, побудову сценаріїв, дерева цілей тощо. Використання методу дерева цілей в передбаченні дозволяє послідовно розділити основні завдання на підзадачі та створити «зважену» за експертними оцінками зв'язків. Найпоширенішими є методи прогнозування, засновані на статистичному моделюванні. Методи статистичного моделювання поділяються на дві групи. Метод прогнозування, заснований на одиничних рівняннях регресії. Форму взаємозв'язку одного явища з іншими явищами, об'єктами і процесами можна представити у вигляді рівняння регресії. Прогноз - це підстановка значень ознак-факторів і оціна очікуваного середнього значення результативної ознаки. Для встановлення області розсіювання визначаються довірчі інтервали. Прогнозування регресійних

моделей може бути здійснено лише після перевірки адекватності моделей.

Метод прогнозування, заснований на системі взаємопов'язаних рівнянь динамічних рядів. Цей метод є найскладнішим, але його можна використовувати для оцінки не тільки результативних, але й факторних рис, тобто аналіз взаємозалежних наборів динаміки виражається за допомогою системи рівняння регресії. У цьому випадку прогноз піддається більш значущому тлумаченню, ніж звичайній екстраполяції.

Необхідною умовою вивчення вибору систем управління витратами є використання програмного забезпечення, заснованого на використанні комп'ютерних програм.

Таким чином, після теоретичних досліджень визначаються такі елементи:

1. Управління кризовими ситуаціями - це особливий режим виконання функцій управління фінансами, який складається з організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності запобігання та нейтралізації фінансової кризи.

2. Економічна сутність антикризового управління полягає у виявленні причин кризи, характеристиках та закономірностях її виникнення, виявленні основних інструментів її подолання та запобіжних заходів щодо запобігання можливих кризових явищ.

3. Сучасними методами діагностування кризових явищ є: - двофакторна модель Альтмана; - п'ятифакторна модель Альтмана; - модель Таффлера; - модель Бівера; - модель Спрінгейта; - модель Ліса; - модель Аргенти; - модель Сайфуліна- Кадикова.

4. У національній практиці застосовуються методи аналізу фінансового стану та оцінки ймовірності фінансової кризи, що загрожує підприємству, які ґрунтуються на однофакторному аналізі показників фінансової звітності або на основі бальній системі оцінювання з визначенням індексу (класу) ризику фінансового стану компанії. Спільним для цих методів є те, що вони передбачають вивчення простих математичних зв'язків між окремими позиціями у фінансовій звітності шляхом обчислення конкретної вибірки

показників (коефіцієнтів) та порівняння їх значень з нормативними та в динаміці.

5. Для оцінки ймовірності фінансової кризи суб'єкта господарювання методологія дискримінаційного аналізу ґрунтується на емпірично-індуктивних методах дослідження та методах математичної статистики. Основне протиріччя дискримінаційного однофакторного аналізу полягає в тому, що значення одних показників може вказувати на позитивний розвиток бізнесу, а інших - на незадовільний. Така ситуація не дає можливості об'єктивно передбачити банкрутство. Одним із способів вирішити цю проблему є використання багатфакторного дискримінантного аналізу. Метою багатфакторного дискримінантного аналізу є отримання та інтерпретація значень залежної (пояснювальної) змінної з використанням значень багатьох незалежних (пояснювальних) змінних.

5. Перевага прогнозного аналізу фінансового стану полягає в тому, що він дозволяє заздалегідь оцінити фінансовий стан з точки зору відповідності стратегії розвитку компанії з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. Основою побудови моделі прогнозування є прогноз обсягу продажів та необхідної кількості ресурсів. Зазвичай існує 4 метода прогнозування фінансового стану суб'єкта господарювання: екстраполяції, метод термінів оборотності, метод бюджетування та метод попередніх (прогнозних) балансів.

5. В результаті теоретичних досліджень встановлено, що під час розробки фінансової стратегії компанії необхідно оцінювати її ефективність, спираючись на прогнозні розрахунки різних фінансових показників, а також прогноз динаміки розроблених позафінансових результатів стратегії (підвищення репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю її структурних підрозділів тощо).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»

2.1. Моніторинг середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»

Практичний аспект виявлення кризових явищ, розробка та реалізація антикризового менеджменту досліджено за даними Приватного акціонерного товариства «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (далі – ПрАТ «ПівнГЗК»), який є єдиним із шести гірничо-збагачувальних комбінатів України, що займається випуском агломерату.

Найбільші обсяги видобутку залізної руди (переважно підземним способом) припадають на частку ПрАТ «КЗРК» («Кривбасруда»), виробництва концентрату та обкотишів – на частки ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та ПрАТ «Північний ГЗК» відповідно. ПАТ «Південний ГЗК» є єдиним із шести гірничо-збагачувальних комбінатів України, який займається випуском агломерату.

Таким чином, ПрАТ «ПівнГЗК» потрапляє до квадранту підприємств із сильною конкурентною позицією на ринках із високою привабливістю. Оптимальна стратегія для даного підприємства – стратегія концентрації, яка реалізується шляхом здійснення інвестицій у розвиток з метою утримання існуючих позицій. У 2018 р. темп зростання ринку концентрату та обкотишів становив відповідно 19,99% та 18,93%.

У 2018 році ПрАТ «Північний ГЗК» збільшив обсяги виробництва концентрату на 18,46% (повільне зростання, сильна конкурентна позиція). На нашу думку, для досліджуваного підприємства доцільним є вибір стратегії концентрації виробництва, яка дасть змогу у перспективі поступово збільшувати обсяги виробництва ЗРС, а також поєднати між собою стратегії лідирування у витратах та фокусування на ринковій ніші.

Металургійний комплекс має середній рівень конкуренції на вітчизняному ринку та є високо конкурентним на світовому. Тенденція розвитку ринку вказує на подальше посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на світовому

ринку.

Публічне акціонерне товариство (м. Кривий Ріг Дніпропетровської обл.) "Північний гірничо-збагачувальний комбінат" – одне з найпотужніших та найбільших гірничодобувних підприємств Європи, що видобуває залізну руду відкритим способом, переробляє її і виготовляє залізорудний концентрат, обкотиші та побічну продукцію.

ПрАТ «ПівнГЗК» є приватним підприємством, з національною приналежністю за капіталом та контролем.

Північний ГЗК – це наймолодше підприємство в галузі відкритого видобутку руд чорних металів, розташований у північній частині Криворізького залізорудного басейну. Воно засновано у 1962 році на базі Першотравневого та Ганнівського родовищ залізистих кварцитів.

Метою діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» є забезпечення потреби народного господарства України і споживачів інших країн металургійною сировиною, включаючи видобуток залізної руди, виробництво концентрату і його огрудування, одержання прибутку і задоволення інтересів трудового колективу.

Першу збагачувальну фабрику введено в дію 1963 року, другу – 1978-го. У 1996 р державний гірничо-збагачувальний комбінат "Північний ГЗК" був перетворений у Відкрите Акціонерне Товариство "Північний ГЗК" (85% – акції держави). На теперішній час Відкрите Акціонерне Товариство "Північний ГЗК" перетворене у публічне акціонерне товариство «Північний ГЗК». Сировинною базою підприємства є великі родовища залізистих кварцитів, які розробляють Першотравневий та Ганнівський кар'єри, промислові запаси яких у проектних контурах становлять близько 630 млн. тон і більш як 450 млн. тон відповідно. Видобування руди в кар'єрах здійснюється відкритим способом із використанням буропідричних робіт і вивезенням розкривних порід у зовнішні відвали.

Концентрат, який виготовлявся на комбінаті, за якісними характеристиками найкращий в Україні. Вміст заліза в ньому – 66,63 %.

Номенклатура продукції: залізорудний концентрат (вміст заліза на рівні 66,3-68 %), обкотиші (офлюсовані та без основні) (вміст заліза 59,9-63,5%). ПрАТ

«ПівнГЗК» також реалізує програму повторного збагачення відходів для отримання залізородного концентрату (вміст заліза 65%).

Предметом діяльності є видобуток залізної руди й іншої залізородної сировини, виробництво та реалізація сировини, концентрату, обкотишів та нерудних матеріалів, пошук, розвідка і розробка рудних, нерудних і техногенних родовищ корисних копалин, виконання науково-дослідних, проектно-конструкторських, ремонтно-будівельних, монтажних та інженерних робіт збирання та переробки твердих і рідких відходів виробництва.

Основні завдання підприємства на майбутнє є:

- а) досягти ключових планових виробничих та фінансових показників;
- б) виконати програму капітальних інвестицій для нарощування виробничої потужності по виробництву концентрату і поліпшення технічного стану основних фондів;
- в) продовжити впровадження системи підвищення якості концентрату;
- г) продовжити роботи з провадження комп'ютерного геологічного моделювання гірських робіт GEMS у Першотравневому та Ганнівському кар'єрах комбінату;
- д) продовжити роботи із впровадження автоматизованої системи диспетчерського керування гірничотранспортним устаткуванням із застосуванням GPS систем, тощо.

Управління ПрАТ «ПівнГЗК» здійснюється: вищим органом, правлінням товариства, спостережувальною радою та ревізійною комісією.

Вищим органом управління ПрАТ «ПівнГЗК» є загальні збори акціонерів. Згідно зі Статутом комбінату органами управління товариства є:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган Товариства;
- Наглядова рада - наглядовий орган Товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням Загальних зборів;
- Генеральний директор - виконавчий орган Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю;

- Ревізор - контролюючий орган Товариства, що здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.

В акціонерному товаристві ПрАТ «ПівнГЗК» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Це пов'язано зі значними масштабами виробничої діяльності.

Виробничий потенціал комбінату розташований на території 7200 гектарів і складає найбільший промислово-виробничий комплекс в Європі з закінченим циклом підготовки доменної сировини. До складу комбінату входить 29 промислових цехів. Виробнича структура комбінату сформована за цеховим типом і повним виробничим циклом, повністю розміщена в Криворізькому регіоні. Це дозволяє підприємству мати додаткові конкурентні переваги у вигляді низьких витрат на виробництво і незалежність від зовнішніх поставок основних видів сировини.

До виробничої структури ПрАТ «ПівнГЗК» входять такі виробничі підрозділи: гірниче управління; управління залізничним транспортом; збагачувальні фабрики №1, №2; гірничотранспортний цех №1, №2; дробильні фабрики №1, №2 та № 3; цехи з виробництва окатишів №1, №2; допоміжні виробництва, які забезпечують роботу основних цехів та побічні виробництва.

Основними видами діяльності виробничих підрозділів є: розкриття залізрудних родовищ, видобуток руди, транспортування руди та розкривних робіт, відвантаження готової продукції, подрібнення руди перед збагаченням, виробництво високоякісного залізрудного концентрату, виробництво окатишів.

Комбінат збагачує руди двох родовищ залізистих кварцитів північного району Кривбасу. До складу комбінату входять промислові цехи та підрозділи непромислового характеру. Проектна потужність комбінату по сирій залізній руді склала 48,5 млн. тонн, у тому числі Першотравневий кар'єр – 30,5 млн. т., Ганнівський – 18 млн. т., по виробництву концентрату – 20,47 млн. т., по виробництву обкотишів – 16,3 млн. т. (дод. В).

З метою визначення потенціалу підприємства необхідно здійснити внутрішній аналіз, метою якого є визначення внутрішніх сильних і слабких

сторін ПрАТ «ПівнГЗК» (таблиця Д.1 додатку Д).

Поєднання сильних сторін підприємства з можливостями середовища дозволяють підприємству використати нові технології за допомогою використання лізингових операцій. Зростання платоспроможності споживачів дозволить підвищити попит на продукцію за рахунок широкої номенклатури та високого рівня якості, використання бартерних операцій прискорять продаж продукції.

Подолання слабких сторін підприємства спираючись на використання можливостей зовнішнього середовища можна провести за допомогою поповнення коштів підприємства за рахунок залучення лізингових операцій, покращення управлінської діяльності підприємства за рахунок залучення молоді.

Небезпечне становище на підприємстві може бути викликане у випадку поєднання загроз зовнішнього середовища з слабкими сторонами підприємства. Недосконала законодавча база, нестабільна політична ситуація у країні впливає на невизначеність роботи персоналу, відсутність інвестицій, обмеженість обігових коштів зумовило зменшення обігових коштів.

Базовою стратегією розвитку ПрАТ «ПівнГЗК» є стратегія зростання. Ця стратегія для досліджуваного підприємства полягає у збільшенні асортименту виготовлюваної продукції та розширенні ринку збуту. При цьому стратегічною метою підприємства є випуск продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживача, створення умов для успішного розвитку виробництва, при якому враховані інтереси всіх зацікавлених сторін, замовників, персоналу, суспільства.

Для підтримки загальної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» розробляє і реалізує функціональні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію НДДКР тощо.

Виробнича стратегія підприємства орієнтована на пошук шляхів зниження витрат та підвищення використання потужностей.

Зазначена стратегія тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, оскільки оптимальне завантаження виробничих потужностей залежить від попиту на продукцію.

Взагалі маркетингова стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» розглядається як засіб, завдяки якому підприємство переміщується з поточної ринкової конкурентної позиції на бажану позицію. Завдання маркетингової стратегії комбінату реалізується шляхом адаптації до зовнішніх сил конкуренції, ринкових змін, розвитку технології видобутку і збагачення сировини, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів підприємства у відповідність до можливостей, які надає зовнішнє середовище. Основним напрямком маркетингової стратегії на комбінаті є пошук нових і розширення існуючих ринків збуту виготовлюваної та нової продукції, зокрема, на зовнішньому ринку.

Важливим компонентом функціональної стратегії є фінансова стратегія. Вона передбачає визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, фінансовим ринком, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства. Ця функціональна стратегія необхідна для фінансового розвитку ПрАТ «ПівнГЗК» тому що вона, враховуючи необхідні зміни у структурі капіталу та фондів, дає змогу ефективно управляти готівкою, товарно-матеріальними запасами, кредитуванням; розробляти фінансові прогнози щодо капіталовкладень, надходжень та виплат; аналізувати та контролювати фінансовий стан комбінату.

Стратегія НДДКР на ПрАТ «ПівнГЗК» пов'язана з виробничою стратегією і полягає у збільшенні асигнувань на розвиток кар'єру, реконструкцію хвостового господарства і систем оборотного водопостачання тощо; вдосконалення діючої та впровадження нової технології виробництва концентрату з підвищеним вмістом заліза.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»

Економічна оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства дає можливість комплексно оцінити ефективність його діяльності. Для оцінки техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» використаємо дані

табл. Г.1 додатку Г.

Наведені дані свідчать про те, що обсяг товарної продукції ПрАТ «ПівнГЗК» у 2014-2018 р. підвищився. В цілому обсяг товарної продукції у діючих цінах у 2018 році збільшився на 77,3 % у порівнянні з 2014 роком. Відповідно за видами продукції: виробництво концентрату зросло на 28,9 %; виробництво обкотишів - на 25,1 %. Аналізуючи динаміку обсягу товарної продукції у діючих цінах слід відмітити, що позитивна динаміка показника спостерігалась у 2017 р. (45,2 %) та у 2016 р. (55,4 %). У наступних роках аналізованого періоду динаміка показника була негативною.

Обсяги товарної продукції у порівняльних цінах на протязі аналізованого періоду змінювались, але не так контрастно. Найбільше підвищення обсягів виробництва спостерігалось у 2015 р. на 22,8 % та у 2016 році на 10,7 %

.В цілому така ситуація щодо виробництва продукції пояснюється скороченням режимних простоїв, зниженням втрат заліза у хвостах. У зв'язку з залученням у переробку руди із вмістом заліза магнітного вище планового та стабільної роботи збагачувального обладнання відбулося збільшення виходу та витягу у концентрат заліза загального та магнітного. Завдяки проведенню ремонтів технологічних секцій та частковій заміні зношеного обладнання знизилась волога у концентраті. Темпи збільшення товарної продукції в діючих цінах у вартісному вираженні значно випереджають темпи зростання обсягів виробництва основних видів продукції у натуральному вираженні, що зумовлено зростанням оптових цін на основні види продукції.

Загалом за 2014-2018 р. сукупні фізичні обсяги товарної продукції зросли на 26,3 %. Обсяги реалізованої продукції протягом 2014-2018 р. не перевищують обсяги товарної продукції у діючих цінах. Отже, дане підприємство неефективно здійснює маркетингову політику.

Що стосується динаміки змін обсягів реалізації продукції, то у 2015 р. показник знизився на 17,6% внаслідок зниження ринкових цін, а у 2016 р. та у 2017 р. зріс відповідно на 81,0 % та на 40,7 % внаслідок поліпшення ринкової кон'юнктури, у 2018 р. знову знизився на 43,7 %. Взагалі обсяги реалізації

комбінату зросли на 19,1 %.

Загальна чисельність персоналу в період 2014-2018 рр. знизилась на 10,5 % за рахунок вивільнення працівників апарату управління. Позитивна динаміка чисельності персоналу комбінату спостерігалась лише у 2015 р. і склала 7,7 %. Частка робітників у чисельності ПВП коливалася в межах 77,94 - 80,7 %, що свідчить про оптимальну структуру персоналу. Так, у 2014-2018 р. спостерігається поступове скорочення чисельності робітників. Винятком є 2015 р., в якому вона зросла на 6,4 %.

Продуктивність праці ПВП та як 1-го працівника в аналізованому періоді мала позитивну динаміку. Винятком є 2017 р., коли продуктивність праці працівників комбінату знизилась приблизно на 9,8 % . В цілому в аналізованому періоді продуктивність праці працівників зросла на 41,2 % та як 1-го працівника на 22,3 %. Таку ситуацію можна пояснити скорочення чисельності адміністративного персоналу комбінату.

Фонд оплати праці за аналізований період збільшився на 55,3 %. Динаміка даного показника є позитивною майже у кожному році (темпи приросту становлять 18,2 - 22,2 %), окрім 2018 р. (зниження рівня фонду оплати праці на 11,6 %).

Середньомісячна заробітна плата працівників комбінату за аналізований період зросла проти зміни показника продуктивності праці, з щорічною тенденцією зростання у 4,9 – 22,6 %.. Взагалі зростання заробітної плати склало 73,5 %. Дана цифра у 2 рази перевищує показники зміни продуктивності праці. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати є позитивною у кожному році аналізованого періоду. Це свідчить про недоцільне підвищення заробітної плати, адже темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання середньомісячної заробітної плати.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів на ПрАТ «ПІВНГЗК» постійно збільшувалась і за 5 років приріст становив майже 3,5 рази. Суттєве зростання рівня середньорічної вартості основних засобів відбулось у 2018 р. (2,75 рази). Динаміка рівня середньорічної вартості активної частини основних

засобів була схожою на динаміку загальної вартості основних засобів. При цьому приріст активної частини основних засобів у 2014-2018 р. склав 1,8 раз. Зростання вартості основних засобів можна пояснити проведенням модернізації обладнання, що є в експлуатації, реконструкцією базових виробничих споруд, тощо.

На фоні такої динаміки вартості основних засобів спостерігається стрімке зниження коефіцієнту зносу (98,79 %). Так досліджуючи рівень даного показника, слід відзначити, що у 2014-2017 р. він склав біля 50 - 65 %, у 2018 р. значення даного показника скоротилось майже у 95 разів та склало 0,63 %.

Досліджуючи ефективність використання основних засобів комбінату було виявлено істотне зниження показника фондovіддачі у 2018 році, що свідчить про неефективне використання виробничих потужностей ПрАТ «ПівнГЗК». Результати проведеного аналізу фондомісткості будуть ідентичними до висновків аналізу ефективності використання виробничих потужностей за показником їх фондovіддачі. Показник фондоозброєності праці протягом за 2014-2018 рр. підвищується, що говорить про поліпшення оснащеності працюючих основними засобами.

Технічний стан основних засобів ПрАТ «ПівнГЗК» у 2014-2017 рр. характеризували досить високі показники коефіцієнта зносу (від 0,61 до 0,65), що свідчить про недостатньо інтенсивний процес оновлення основних засобів на підприємствах, що досліджуються. У 2018 р. спостерігається зниження показника коефіцієнту зносу основних засобів, що є результатом інтенсивного введення в дію нового обладнання, проведення капітальних ремонтів та виведення з експлуатації фізично та морально зношених об'єктів основних засобів. Найбільший показник рентабельності основних засобів спостерігається у 2017 році, тобто підприємство отримує найбільший прибуток з кожної гривні основних засобів.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стрімке зростання залишків оборотних активів приблизно у 8 разів. Результатом є зниження оборотності оборотних активів на 80,5% за 5 років. Це свідчить про зростання частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів.

Протягом 2014-2018 р. темпи зростання повної собівартості товарної були більшими за темпи зростання обсягів товарної продукції. Таку несприятливу ситуацію можна пояснити результатами діяльності 2015 р., коли при скороченні товарної продукції в діючих цінах на 6,8 % її собівартість зросла на 30,6 %. Ситуацію вдалося виправити у 2016 р., коли темпи зростання повної собівартості товарної продукції становили 19,7 % проти 55,4 % зростання обсягів товарної продукції. В цілому собівартість товарної продукції комбінату зросла на 126,7 %. Все це мало негативний вплив на підвищення рентабельності товарної продукції та на зростання витрат на 1 грн. товарної продукції.

Структурні коливання виробництва основної продукції, щорічне зростання собівартості товарної продукції вплинули на зростання її витратомісткості, причому зміна витратомісткості продукції була стрибкоподібна. У 2017 р. найменшого значення витрат на 1 грн. товарної продукції було досягнуто 39,21 коп./грн., тобто на кожну гривню товарної продукції припадає 39,21 коп. операційних витрат і 60,79 коп. операційного прибутку. Максимального ж рівня витрати на 1 грн. товарної продукції досягли у 2015 р. (61,79 коп.). В загальному підсумку витрати на 1 грн. товарної продукції зросли майже на 27,8 %.

Зміна показників прибутку відбувалася в тому ж напрямку, що і зміна обсягів товарної і реалізованої продукції. За 2014-2018 р. зниження прибутковості комбінату склало більше ніж 50 %. Максимальний прибуток було отримано в 2017 р. – 3504367 тис. грн. Така тенденція змін у складі техніко-економічних та фінансових показників виробничо-господарської діяльності комбінату вплинула на зниження у 2015 р. чистого прибутку на 41,7 %, стрімкого його зростання у 2016 р. та у 2017 р. – на 133 % та 90,7 % відповідно, й стрімкого падіння у 2018 р. – на 64,4 %.

Рентабельність виробництва в аналізованому періоді знизилась на 77 %, що є негативною тенденцією для діяльності комбінату.

Аналіз техніко-економічних показників доцільно доповнити оцінкою економічного потенціалу, який відображає ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства (табл. Г.2 додаток Г).

Як видно з табл. Г.2 додатку Г коефіцієнт загальної ліквідності вищий нормативного значення (1-2), це свідчить про здатність підприємства покрити поточну заборгованість власними оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у рамках рекомендованого значення, отже за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості підприємство на протязі 2014 – 2018 рр. могло погасити 131% - 216% поточної заборгованості, що є дуже позитивною тенденцією.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) знизився, це свідчить про те, що на підприємстві недостатній залишок грошових коштів. Крім того він значно нижчий рекомендованого значення, що є негативним для підприємства.

Показник концентрації власного капіталу відображає структуру капіталу підприємства, і є оберненим до показника концентрації залученого капіталу. Значення коефіцієнта автономії майже протягом усього аналізованого періоду знаходиться у межах нормативного значення ($>0,5$), окрім 2015 р., що свідчить про не сильну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Питома вага залученого капіталу за 2015 рік становила відповідно 55%. Така ситуація є негативною для підприємства, адже означає нестійке фінансове положення і високу залежність від зовнішніх контрагентів при зростанні залежності від зовнішніх інвесторів. У 2014 році комбінат мав 30 % залученого капіталу, що є найкращим результатом протягом аналізованого періоду.

Це підтверджує і значення коефіцієнту фінансового ризику, який свідчить про найоптимальнішу структуру капіталу в цьому році, адже даний показник становив 1,44, що найбільш наближено до нормативного значення - 1 (чим ближчим до одиниці є значення коефіцієнта залежності, тим більш рівними стають частки власного та залученого капіталів).

Коефіцієнт маневреності відображає питому вагу власного оборотного капіталу в структурі активів (пасивів). В 2015 р. даний показник мав найгірше значення, в той час як в 2016-2017 рр. він знаходився в діапазоні нормативних

значень.

Що стосується показників рентабельності фінансово-господарської діяльності, то вони чітко відображають динаміку кінцевих результатів діяльності підприємства, що було проаналізовано раніше.

Визначаючи перспективи розвитку ПрАТ «ПівнГЗК», можна стверджувати, що комбінат має:

- продовжити роботу щодо збільшення обсягів виробництва концентрату з лежалих пісків шламосховища з метою зниження навантаження на сировинну базу;
- впровадження циклічно-потокової технології в фабриках; введення в дію додаткових секцій збагачувальної фабрики, що сприятиме подальшому планомірному нарощуванню виробництва;
- актуальним є також модернізація діючих потужностей;
- розробка і впровадження новітніх ресурсо- та енергозберігаючих промислових технологій, утилізація відходів промислового виробництва та вилучення корисних копалин;
- комп'ютеризація системи геолого-маркшейдерського забезпечення, проектування і планування відкритих гірничих робіт;
- застосування флотаційної доводки концентрату до рівня якості, необхідного для прямого відновлення заліза та ін.

2.3. Діагностика наявності кризових явищ

Базою для проведення дослідження ефективності антикризового управління слугуватиме ПрАТ «ПівнГЗК». Ефективність фінансового стану та заходів попередження і ліквідації кризи на підприємстві можна оцінити на основі фінансової звітності. За орієнтовний поріг суттєвості при визнанні об'єктів обліку, які відносяться до активів, зобов'язань та власного капіталу приймається величина в 5% від суми відповідно всіх активів, зобов'язань і власного капіталу. Для визначення суттєвості окремих видів доходів та витрат за орієнтовний поріг

суттєвості приймається величина, яка дорівнює 2% чистого прибутку. Проаналізувати майно підприємства можна за допомогою табл. Г.3. додатку Г.

Проведені розрахунки показали, що найбільша частка активу у 2014 р. припадала на необоротні активи, а саме основні засоби. У 2016 р. дана ситуація змінилась: необоротні активи склали 37,67%, оборотні – 61,98%. Дебіторська заборгованість займає найбільшу частку 13,65 %. У наступному році її частка збільшилась на 7,63 %. Також, слід звернути увагу на зменшення частки запасів у 2018 р. у складі оборотних коштів підприємства. Цей факт ще раз підтверджує підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналізуючи пасив балансу було виявлено, що частка власного капіталу на підприємстві більше, ніж залученого. Дана тенденція зменшує залежність підприємства від позичальників, підвищує показник автономії, що був розрахований вище, та пришвидшує маневреність підприємства. Аналіз показників прибутковості підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників прибутковості (збитковості) ПрАТ «ПівніЗК» за 2014-2018 р.р.

Показники	По рокам			Відхилення 2016р. від 2014р.		Відхилення 2018р. від 2016р.	
	2014р.	2016р.	2018р.	абсол.	%	абсол.	%
Прибутковість (збитковість) власного капіталу	64 %	58 %	11 %	-6 %	-9,37	-47 %	-81,03
Прибутковість (збитковість) сукупного капіталу	44 %	34 %	6 %	-10 %	-22,73	-28 %	-82,35
Прибутковість (збитковість) продажу	27 %	24 %	21 %	-3 %	-11,11	-3 %	-12,50

Аналіз даних табл. 2.1 вказує, що стан підприємства протягом аналізованого періоду погіршився, але є задовільним, ми не бачимо від’ємних значень. Так, у 2014 р. підприємство мало найкращі результати, але, на жаль, у 2018 році прибутковість власного капіталу впала на 81,03 %, прибутковість сукупного капіталу знизилась на 82,35 %, прибутковість продажу - на 12,50 %.

Аналіз показників ділової активності підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників ділової активності ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 р.р.

Показники	По рокам			Відхилення 2016р. від 2014р.		Відхилення 2018р. від 2016р.	
	2014р.	2016р.	2018р.	абсол.	%	абсол.	%
Фондовіддача, грн./грн.	1,52	1,80	0,98	0,28	18,42	-0,82	-45,56
Коефіцієнт оборотності готової продукції	123,87	119,81	47,30	-4,06	-3,28	-72,51	-60,52
Коефіцієнт оборотності запасів	15,38	16,47	11,6	1,09	7,09	-4,87	-29,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,85	6,60	1,04	-0,25	-3,65	-5,56	-84,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,44	6,48	0,86	-4,96	-43,36	-5,62	-86,73

Аналіз показників ділової активності підприємства вказує на погіршення оборотності оборотних коштів підприємства через зниження коефіцієнта оборотності запасів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості. Так само впала ефективність використання основних засобів підприємства на що вказує зменшення фондовіддачі основних засобів. Найбільшого значення показники ділової активності мали у 2014 р., що ще раз вказує на пік ефективної діяльності підприємства у цьому році з поряд іншими показниками підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості в короткостроковій перспективі ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 р.р. показано у табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості в короткостроковій перспективі ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 р.р.

Показники	По рокам, млн. грн.			Відхилення 2016р. від 2014р.		Відхилення 2018р. від 2016р.	
	2014р.	2016р.	2018р.	абсол.	%	абсол.	%
Запаси і витрати (ЗЗ)	330773	350583	372059	19810,00	5,99	21476,00	6,13
Власні обігові засоби (ВОЗ)	478502	1128898	2514554	650396,0	135,92	1385656,0	122,74
Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ)	2695039	4470673	14727682	1775634	65,89	10257009	229,43

Отже, найменше значення запасів і витрат виробництва підприємство мало у 20164 р. –330773 тис.грн. З даних табл. 2.3 видно, що обсяг нормальних джерел для формування запасів, у 2018 році зменшився.

Оцінка показників фінансової стійкості в довгостроковій перспективі ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 р.р. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості в довгостроковій перспективі ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 р.р.

Показники	По рокам			Відхилення 2016р. від 2014р.		Відхилення 2018р. від 2016р.	
	2014р.	2016р.	2018р.	абсол.	%	абсол.	%
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,69	0,59	0,63	-0,10	-14,49	0,04	6,78
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	1,44	1,70	1,59	0,26	18,06	-0,11	-6,47
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,69	0,71	0,75	0,02	2,90	0,04	5,63
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,30	1,44	1,77	-0,86	-37,39	0,33	22,92
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,52	2,17	2,23	0,65	42,76	0,06	2,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,31	1,98	2,16	0,67	51,15	0,18	9,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,05	0,001	-0,06	-54,55	-0,05	-98,00

Аналіз табл. 2.4 показав, що рівень коефіцієнт концентрації власного капіталу коливається в межах 0,59-0,69, що вказує на достатню частку власного капіталу у майні підприємства. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності протягом аналізованого періоду вказує, що 69 – 75 % вартості активів підприємства сформована за рахунок найбільш надійних джерел фінансування і не залежить від короткострокових позикових зобов'язань, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт фінансової стабільності знаходиться в межах нормативних значень (0,67 – 1.5), значення показника вище 1,5 може свідчити про низький рівень фінансових ризиків та наявність у підприємства додаткових джерел підвищення ефективності за рахунок позикових коштів.

У таблиці Д.1 додатку Д нами був здійснений внутрішній аналіз, метою

якого було визначення внутрішніх сильних і слабких сторін ПрАТ «ПівнГЗК». Економічна безпека підприємства полягатиме у мінімізації появи можливих ризиків діяльності ПрАТ «ПівнГЗК». Для досліджуваного комбінату можна виділити наступні ризики:

1. Маркетингові ризики:

- невідповідність цін, передбачених планом, та реальних ринкових цін через надто велику динамічність ринку або невизначеність ринкової ситуації;
- недостатнє ресурсне забезпечення підприємства через відмову постачальників від попередньо укладених контрактів;
- нестабільність якості сировини.

2. Ризики, пов'язані з недостатньо налагодженою системою взаємодії з конкурентами та партнерами:

- застосування конкурентами певних стратегій, що спрямовані на витіснення даного підприємства з обраного сегменту ринку;
- виникнення нових фірм – конкурентів;
- зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію;
- розширення асортименту продукції конкурентів;
- відмова орендодавця виконувати свої обов'язки за договором оренди, що призведе до виникнення необхідності змінювати місце положення підприємства.

3. Ризики, пов'язані з виникненням конфліктних або не передбачуваних ситуацій з оточуючим середовищем:

- не передбачуване впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій тощо;
- зміна податкової політики, системи штрафних санкцій;
- зниження доходів споживачів продукції, що призведе до збільшення строку окупності і зменшення прибутковості;
- ризики несплати відвантаженої продукції.

Перелічені ризики впливають на кінцевий результат діяльності підприємства через зміну ціни та обсягу продукції, що реалізується, а також

через зміну величини змінних та постійних витрат. Результати їх експертної оцінки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Експертна оцінка ризиків для ПрАТ «ПівнГЗК»

Найменування ризику	Інтегральний рівень ризику	Допустимий рівень ризику	Прийняття рівня ризику
1.Ризик появи нових прямих конкурентів, часткової втрати своєї ринкової ніші	52,9	40	Неприйнятий
2. Загроза появи залишків нереалізованої продукції в день її випуску	39,4	40	Прийнятий
3.Ризик можливої ймовірного підвищення цін на допоміжні матеріали	25,7	30	Прийнятий
4.Вихід з ладу технологічного устаткування та автотранспорту	20,1	30	Прийнятий
5.Ризик можливого звільнення персоналу і неналежного виконання ним службових обов'язків	32,3	35	Прийнятий
6.Ризик втрати майна та грошових коштів через навмисний підпал і крадіжку	35,1	35	Неприйнятий

На основі аналізу даних табл. 2.5 можна сказати, що всі визначені ризики потребують розробки комплексу заходів для їх нейтралізації. Так, ризик появи нових конкурентів, ймовірного підвищення цін на сировину та ризик можливої втрати майна або грошових коштів взагалі знаходяться поза межами допустимого рівня ризику, а тому потребують негайної нейтралізації. Всі інші види ризиків знаходяться в межах допустимого рівня, але, в той же час, і відхилення від цього рівня є незначним.

Далі у руслі проведення аналізу економічної безпеки комбінату встановимо взаємозв'язок між діагностикою фінансово-економічного стану ПрАТ «ПівнГЗК» і можливих причин його неплатоспроможності при умові виникнення ризикової ситуації у його виробничо-господарській діяльності (табл. Е.1 додатку Е).

Нами визначено, що причинами виникнення кризи на комбінаті може бути ціла низка подій, яка охоплює різні сфери його діяльності. Так, зниження обсягів товарної і реалізованої продукції відбудеться у зв'язку з зниженням неплатоспроможного попиту, а також у зв'язку з низьким рівнем повернення

платежів за вже відвантажену продукцію. Погіршення ефективності забезпечення виробничими запасами буде пов'язане з зростанням надлишків готової продукції, зростання розміру незавершеного будівництва, тощо.

Своєчасне виявлення вищезазначених причин виникнення кризи на ПрАТ «ПівнГЗК» дозволить підтримувати стан виробничо-господарської та фінансової діяльності комбінату на сталому рівні, або й навіть у перспективі підвищити його рівень. З проведеного аналізу видно, що ПрАТ «ПівнГЗК» працює в умовах ризику та невизначеності. У напрямку проведеного дослідження нами було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності комбінату, визначені загрози, які передують його діяльності, встановлені можливі ризики та причини неплатоспроможності комбінату.

До можливих загроз та ризиків комбінату слід віднести:

- невчасне надходження виторгу при продажі ліквідної продукції;
- висока витратомісткість продукції;
- низька питома вага грошової складової у виторзі від реалізації продукції;
- відсутність платіжного календаря – документа, що дозволяє встановити черговість платежів у залежності від планованих надходжень.

Одним із етапів антикризового управління підприємством є оцінка його банкрутства. Для проведення аналізу використаємо моделі наведені у попередніх розділах. Для даного підприємства діагностику банкрутства можна проводити по кожній моделі Z-показника.

1) Z-показник Альтмана:

$$Z_{2015} = 1,2 * 0,507 + 1,4 * 0,073 + 3,3 * 0,324 + 0,6 * 2,023 + 1,0 * 0,447 = 0,608 + 0,102 + 1,069 + 1,214 + 0,447 = 3,44$$

$$Z_{2016} = 1,2 * 0,512 + 1,4 * 0,106 + 3,3 * 0,257 + 0,6 * 2,071 + 1,0 * 0,587 = 0,614 + 0,148 + 0,848 + 1,243 + 0,587 = 3,44$$

$$Z_{2017} = 1,2 * 0,503 + 1,4 * 0,157 + 3,3 * 0,260 + 0,6 * 2,121 + 1,0 * 0,625 = 0,604 + 0,220 + 0,858 + 1,273 + 0,625 = 3,58$$

$$Z_{2018} = 1,2 * 0,486 + 1,4 * 0,177 + 3,3 * 0,204 + 0,6 * 2,114 + 1,0 * 0,563 = 0,583 + 0,248 + 0,673 + 1,268 + 0,563 = 3,34$$

Так як по всіх роках Z-показник Альтмана $> 3,00$, то вірогідність банкрутства дуже низька.

2) Модель Спрінгейта

$$Z_{2015} = 1,03 * 0,507 + 3,07 * 0,14 + 0,66 * 0,461 + 0,4 * 0,447 = 1,435$$

$$Z_{2016} = 1,03 * 0,512 + 3,07 * 0,087 + 0,66 * 0,293 + 0,4 * 0,587 = 1,222$$

$$Z_{2017} = 1,03 * 0,503 + 3,07 * 0,091 + 0,66 * 0,308 + 0,4 * 0,625 = 1,25$$

$$Z_{2018} = 1,03 * 0,486 + 3,07 * 0,037 + 0,66 * 0,122 + 0,4 * 0,563 = 0,921$$

В даному випадку по моделі Спрінгейта Z не $< 0,862$, тобто підприємство не є потенційним банкрутом.

3) Модель Лису:

$$Z_{Л2015} = 0,063 * 0,507 + 0,092 * 0,09 + 0,057 * 0,073 + 0,001 * 2,023 = 0,046$$

$$Z_{Л2016} = 0,063 * 0,512 + 0,092 * 0,082 + 0,057 * 0,106 + 0,001 * 2,071 = 0,048$$

$$Z_{Л2017} = 0,063 * 0,503 + 0,092 * 0,078 + 0,057 * 0,157 + 0,001 * 2,121 = 0,05$$

$$Z_{Л2018} = 0,063 * 0,486 + 0,092 * 0,041 + 0,057 * 0,177 + 0,001 * 2,114 = 0,047$$

Показник підприємства $> 0,037$, тож воно не є банкрутом.

4) Модель Таффлера:

$$Z_{Т 2015} = 0,03 * 0,296 + 0,13 * 1,533 + 0,18 * 0,303 + 0,16 * 0,447 = 0,335$$

$$Z_{Т 2016} = 0,03 * 0,274 + 0,13 * 1,572 + 0,18 * 0,298 + 0,16 * 0,587 = 0,36$$

$$Z_{Т 2017} = 0,03 * 0,262 + 0,13 * 1,570 + 0,18 * 0,297 + 0,16 * 0,625 = 0,366$$

$$Z_{Т 2018} = 0,03 * 0,138 + 0,13 * 1,513 + 0,18 * 0,300 + 0,16 * 0,563 = 0,345$$

Так як по всіх роках показник $Z_{Т} > 0,3$, то підприємство має хороші довгострокові перспективи. Структуризація отриманих результатів показана у табл. 2.6.

Отже, для стабілізації фінансового положення ПрАТ «ПівнГЗК» на перше місце повинно поставити збільшення обсягів виробництва, підвищення якості виготовлюваної продукції, досягнення кращих економічних показників при мінімальних витратах.

Таблиця 2.6 - Показники рівня банкрутства підприємства

Найменування моделі	2015 р.	2016 р.	2017р.	2018 р.	Ймовірність банкрутства
Альтмана	3,44	3,44	3,58	3,34	низька
Спрінгейта	1,435	1,222	1,25	0,921	низька
Лису	0,046	0,048	0,05	0,047	низька
Таффлера	0,335	0,36	0,366	0,345	низька

Отже, загальний фінансово-економічний стан комбінату у період 2014-2018р. був задовільним, про що свідчить прибутковість діяльності. Між тим, результати діяльності напряду залежать від ринкової кон'юнктури. Проблемаами ПрАТ «ПівнГЗК» залишається рівень якості продукції, високий знос основних засобів, існування значної дебіторської заборгованості та інше. Визначаючи перспективи розвитку комбінату, можна стверджувати, що комбінат має:

- продовжити роботу щодо збільшення обсягів виробництва концентрату з лежалих пісків шламосховища з метою зниження навантаження на сировинну базу;
- впровадження циклічно-потокової технології в фабриках; введення в дію додаткових секцій збагачувальної фабрики, що сприятиме подальшому планомірному нарощуванню виробництва;
- актуальним є також модернізація діючих потужностей;
- розробка і впровадження новітніх ресурсо- та енергозберігаючих промислових технологій, утилізація відходів промислового виробництва та вилучення корисних копалин;
- комп'ютеризація системи геолого-маркшейдерського забезпечення, проектування і планування відкритих гірничих робіт;
- застосування флотаційної доводки концентрату до рівня якості, необхідного для прямого відновлення заліза та ін.

Отже, динамічний аналіз економічної діяльності ПрАТ «ПівнГЗК», показав, що комбінат є одним з найбільших комбінатів у Європі по виробництву залізорудної сировини для доменного виробництва показав, що підприємство працює ефективно. Споживачами продукції комбінату є як вітчизняні

підприємства, так і країни Східної та Центральної Європи та Азії.

Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства у майбутньому планується укладення довгострокових контрактів, розробляються проекти з підвищення якості продукції та нарощування виробничих потужностей. Дослідження зміни техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 рр. показало тенденцію до загального зростання обсягів виробництва і збуту, але із щорічним зростанням витрат. До негативних тенденцій розвитку комбінату слід віднести можливе зниження цін на продукцію комбінату, зростання зносу основних засобів. В цілому фінансовий стан підприємства є стійким.

На підставі проведеного аналізу результатів діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» були виявлені наступні резерви можливого зростання виробничої і фінансово-господарської діяльності комбінату. Так, основними резервами є:

- оптимізація складу та структури виробничих потужностей комбінату. Даний резерв було визначено за даними аналізу фонду робочого часу, з яких видно, що активна частина основних засобів на ПрАТ «ПівнГЗК» складає біля 50 %;
- поліпшення технічного стану основних засобів шляхом введення в експлуатацію нового устаткування, його модернізації або заміни. Дослідження коефіцієнту зносу основних засобів вказує на зниження рівня їх спрацьованості, але при цьому його рівень залишається значним;
- скорочення цілодобових та внутрішньозмінних простоїв шляхом введення прогресивних організаційних та технологічних заходів. Втрати робочого часу у більшій мірі викликані механічними простоями усукування, відсутністю електроенергії, відсутністю транспорту та кліматичними умовами;
- зниження фондомісткості, підвищення фондovіддачі та показників фондоозброєності праці. Даний резерв був отриманий за результатами факторного аналізу ефективності використання виробничих потужностей, на базі якого біло визначено, що у разі зниження рівня фондovіддачі обсяг товарної продукції знизиться майже на 4000 тис. грн.;

- удосконалення механізму матеріального стимулювання робітників, діяльність яких сприяє виявленню та організації використання резервів більш ефективної експлуатації об'єктів основних засобів та новаторства в організації виробничого процесу.

Ці резерви можуть бути використані через реалізацію відповідних управлінських рішень, спрямованих на стратегічний розвиток комбінату.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПІВНГЗК»

3.1. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «ПівнГЗК»

Криворізький залізорудний басейн є основною складовою частиною залізорудної промисловості, що володіє 77 % балансових запасів залізної руди та 80 % діючих потужностей з видобутку й переробки залізорудної сировини й у значній мірі визначає ефективність роботи всього гірничо-металургійного комплексу України. Специфіка гірничих компаній полягає в постійному збільшенні глибини гірничих робіт та вибуття потужностей за рахунок відпрацювання балансових запасів експлуатаційних ділянок, що вимагає підготовки нових майданчиків для підтримки виробництва.

Недостатня конкурентоспроможність продукції з залізорудної сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках порівняно з провідними світовими виробниками, необхідність постійно впроваджувати нові видобувні потужності сировини замість тих, що вибувають з експлуатації внаслідок відпрацювання запасів та необхідність поповнення сировинної бази іншими видами залізорудної сировини, що пов'язано з інтенсивним зниженням рівня видобутку та погіршенням гірничих та геологічних умов, недосконалість розкриття схем розробки, транспортних схем та систем розвитку, технологій збагачення залізної руди, великий обсяг виробництва відходів (від 5 до 7 тонн на тонну товарної продукції) і обмежений вільний простір для їх зберігання, значний рівень зносу активної частини основних фондів; висока енергоємність видобутку; глибина кар'єрів і шахт і негативний вплив гірничих робіт на навколишнє середовище є основними чинниками зниження ефективності гірничого комплексу.

Основна ознака підвищення рівня ефективного розвитку підприємства - досягнення оптимального обсягу виробництва та максимізації його прибутку. Сукупність технічних, організаційних та економічних заходів для кращого використання виробничих потужностей підприємства можна розділити на дві

групи:

- велике навантаження машин та обладнання, яке обмежене лише фондом календарного часу, можливості збільшення інтенсивного навантаження обладнання, його продуктивність практично не такі обмежені.

- здійснення заходів екстенсивного характеру, як правило, не потребує значних капітальних витрат, а підвищення рівня інтенсивного використання виробничого апарату пов'язане зі значними інвестиціями: проте останні відносно швидко повертаються через посилення додаткового економічного ефекту.

Проаналізувавши технічний стан та ефективність діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» (таблиця Г.1 додаток Г), зазначимо, що за умов істотного зниження коефіцієнта зносу основних засобів у порівнянні із попередніми роками, та наближення його значень до нормативних, показник фондovіддачі у 2018 році має негативну тенденцію до зменшення. Це, насамперед, свідчить про ефективність механізму оновлення основних засобів: своєчасне проведення ремонтів та інших видів поліпшення, заміна зношеного обладнання на нове, але ефективність управління основними засобами на підприємстві знизилась.

Політика управління активами є частиною загальної стратегії компанії, яка полягає в тому, щоб забезпечити своєчасне оновлення та високу ефективність використання.

Тому для забезпечення ефективного розвитку ПАТ "Північний ГЗК" має сприяти виконанню таких заходів:

- оптимізація складу та структури основних фондів підприємства;
- поліпшення технічного стану основних фондів шляхом приведення в експлуатацію нового обладнання, його модернізації або заміни;
- збільшити коефіцієнт змінності обладнання завдяки використанню оптимального планування компанії;
- скорочення простоїв протягом дня та внутрішньогрупової роботи шляхом впровадження прогресивних організаційних та технологічних заходів;
- зниження фондovісткості, підвищення фондovіддачі та показників продуктивності праці;

- удосконалення механізму матеріального стимулювання робітників, діяльність яких сприяє виявленню та організації використання резервів більш ефективної експлуатації об'єктів основних засобів.

Великим резервом для збільшення продуктивної роботи виробничого обладнання є мінімізація простоїв. На ПАТ «Північний ГЗК» кількість обладнання, яке не використовується протягом дня, часто досягає від 3 до 5% від загального його парку. Це пов'язано з:

- неузгодженістю пропускної спроможності окремих цехів і дільниць;
- незадовільною організацією технічного обслуговування та ремонту обладнання;
- дефіцитом працівників.

Хоча цей фактор є менш критичним для компаній з постійним виробництвом, його завжди слід враховувати при розробці організаційних заходів для подальшого ефективного розвитку комбінату.

В умовах ПАТ «Північний ГЗК» збільшення змінності може дати ефект у допоміжних галузях. Найважливішою умовою підвищення змінності є механізація та автоматизація виробничих процесів, оскільки вона дозволяє переводити людей з важких і немеханізованих робіт на кваліфіковані робочі місця під час другої зміни. Прискорені темпи механізації підйомно-транспортних, вантажно-розвантажувальних і складських робіт є основою для усунення існуючої диспропорції в рівні механізації первинного та допоміжного виробництва на промислових підприємствах. Це основа для звільнення великої кількості допоміжних робітників, поповнення основних робочих місць робочою силою, збільшення коефіцієнта обороту робочої сили підприємства та розширення виробництва на діючих підприємствах без додаткового залучення робочої сили.

Своєчасна заміна та модернізація фізично спрацьованого та технічно застарілого обладнання є важливим для підвищення рівня інтенсивного розвитку ПАТ "Північний ГЗК". Для підтримання відносно високого рівня виробництва ПАТ «ПівнГЗК» необхідно замінити 4-6% річних та модернізувати 6-8%

існуючого парку машин, устаткування та інших видів засобів праці.

Важливими факторами, що призводять до підвищення продуктивності обладнання за одиницю часу, є впровадження нових технологій, інтенсифікація виробничих процесів. Для ПАТ «ПівнічГЗК» цей захід буде включати переведення кульових млинів МШР-3600×4000 І стадії подрібнення руди в оптимальний режим роботи.

У пошуках значних джерел економії енергії на ПАТ «ПівнічГЗК» необхідно орієнтуватися на вибір раціонального режиму роботи кульових млинів. Оскільки кульові млини є найбільш енергоємними агрегатами, оптимізація режиму роботи є важливим способом економії та підвищення ефективності споживання електроенергії.

Найважливішим і найпоширенішим значенням, яке характеризує енергетичну сторону процесу подрібнення в барабанних млинах, є потужність млина (або приводного двигуна). Під час роботи млина енергія витрачається на рух кульового і рудного завантаження, що заповнює барабан млина, та на покриття втрат енергії на подрібнення руди. Потужність на приводному валу млина, що витрачається на приведення подрібнювального середовища і подрібнюваної руди в рух, тобто в робочий стан, прийнято називати корисною потужністю.

З досліджень можна визначити, при яких умовах кульові млини працюють з максимальною продуктивністю (на сировинній руді), що залежить від багатьох факторів. Найважливіші з них - навантаження кульок і швидкість фрези.

Значного збільшення інтенсивного навантаження обладнання на ПАТ «ПівнічГЗК» можна досягти за рахунок використання прогресивних форм та методів організації виробництва (концентрація, спеціалізація, співпраця та комбінація, гнучкість, потік та лінії ротор-конвеєри), які дають можливість використовувати потужне автоматизоване обладнання. ефективності сепараційних процесів ми пропонуємо вирішити, створивши магнітні системи сепараторів і деляторів з модифікованими якісними та кількісними характеристиками магнітного поля, що обумовлює вибіркове структурування

високомагнітні суспензії через зміни взаємної орієнтації напрямку магнітного потоку.

Характерною схемою технологій магнітного збагачення на закордонних заводах є використання сепараторів різної напруженості магнітного поля та конструкцій з різною кількістю полюсів магнітної системи, а на національних заводах на кожному етапі сепараторів використовується однакова напруженість магнітного поля. При збагаченні високомагнітних залізних руд утворюються магнітні сепаратори та магніти з неоднорідними магнітними полями, які утворюються зміною форми та розташування полюсів магнітної системи.

У зв'язку з тим, що магнітна сила, що діє на зерна руди в магнітному полі, гравітаційне витягнення магнітних частинок, процес утворення флокульованих агрегатів та їх рух до максимальної напруженості магнітного поля відбуваються майже миттєво, існує неселективна магнітна флокуляція, яка суттєво знижує ефективність сепараційних процесів.

Досить істотні резерви ліпшого екстенсивного та інтенсивного розвитку комбінату можуть бути досягнуті за рахунок вивчення у короткі строки показників проектування, впровадження нових технологічних підрозділів, нових ліній та нового обладнання. Загалом на заводі середній фактичний період освоєння виробничих потужностей становить 5 - 6 років. Однак технічно та економічно обґрунтовані розрахунки свідчать про реальну можливість досягнення проектних показників виробничих потужностей ПАТ «ПівнГЗК» за півтора-два роки, а переробку - через рік і навіть швидше.

В умовах ринкової економіки економічний процес в цілому повинен забезпечувати достатні економічні стимули. Ефективна система таких колективних та індивідуальних економічних стимулів на підприємствах різних галузей народного господарства України знаходиться на стадії її становлення та розвитку. Її швидкій реалізації сприятимуть:

- побудова механізму компенсації на основі кінцевих результатів виробництва;
- більш гнучка амортизаційна та інвестиційна політика;

- державна підтримка основних інвестиційних проектів, підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Для підвищення фондовіддачі необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її фондоозброєності.

На зменшення фондовіддачі значною мірою впливають такі фактори відтворення, як збільшення вартості одиниці потужності, збільшення кошторисної вартості будівельно-монтажних робіт, випередження зростання цін на устаткування над збільшенням його продуктивності, недоліки у використуванні діючих засобів.

Подальший розвиток заводу значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, зокрема, навичок працівників, відповідальних за обслуговування машин, механізмів, агрегатів та інших видів виробничого обладнання. Творче та чесне ставлення працівників до праці - важлива умова ефективного розвитку компанії.

Ми знаємо, що майбутнє комбінату залежить від досконалості системи моральних та матеріальних стимулів. Аналіз техніко-економічних показників промислових підприємств, що працюють за нових планових та економічних стимулів, показує, що новий економічний механізм, включаючи запровадження оплати за виробничі потужності, перегляд оптових цін, використання нового показника для визначення рівня рентабельності, створення стимулюючих компаній означає вдосконалення його діяльності.

Тому будь-який комплекс заходів щодо стратегічного розвитку діяльності ПАТ «ПівнГЗК» повинен враховувати забезпечення зростання обсягів виробництва, головним чином за рахунок більш повного та ефективного використання внутрішніх резервів, машин і устаткування, збільшення коефіцієнта змінності, усунення простоїв, інтенсифікації виробництва.

3.2. Економічна ефективність запропонованих організаційно-технічних заходів розвитку діяльності комбінату

Для економічного обґрунтування запропонованих варіантів управлінських рішень, розглянемо необхідні виробничі ресурси, їх вартість та фінансове забезпечення для кожного варіанту окремо. Впровадження програми заходів удосконалення розвитку ПрАТ «ПівнГЗК» передбачає провадження напрямів як екстенсивного, так й інтенсивного розвитку комбінату. Далі проведемо обґрунтування організаційно-технічних заходів розвитку комбінату, їх ресурсне забезпечення.

1. Оновлення та модернізація технологічного обладнання ПрАТ «ПівнГЗК». Даний захід будуть впроваджувати на ремонтних ділянках комбінату.

Так, для проведення поточних ремонтів необхідно придбати наступні товари: електродвигуни кранові, великогабаритні шини та запасні частини до великовантажних самоскидів САТ та бульдозерів «Сталева Воля», транспортерна стрічка, запасні частини до шламових насосів виробництва шведської фірми «Metso Minerals», запасні частини до насосної система Sheekar HD-49 (США) та робочі колеса (Росія) для ТВШГ.

Загальна сума інвестицій на оновлення та модернізацію технологічного обладнання показана у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Витрати на оновлення та модернізацію технологічного обладнання ПрАТ «ПівнГЗК» у плановому році

Найменування заходу	Обсяг впровадження, шт.	Інвестиції, тис грн.
Електродвигуни кранові	2	320
Великогабаритні шини	6	6
Транспортерна стрічка	1	14
Запасні частини до шламових насосів виробництва шведської фірми «Metso Minerals»	-	1380
Запасні частини до насосної система Sheekar HD-49 (США)	-	1760
Робочі колеса (Росія) для ТВШГ	6	180
Разом		3660

За рахунок впровадження даного устаткування планується збільшення середньогодинного виробітку окремих робітників за місцем впровадження даної техніки за рахунок зменшення витрат часу на ремонтні роботи, налагодження устаткування, підвищення інтенсивності його використання тощо.

Перегляд норм буде проведено як для основних, так і допоміжних робітників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок економічного ефекту від перегляду норм і нормативів для робітників ПрАТ «ПівнГЗК» на плановий рік

Професія	Виробіток за год. одного робітника		Середньорічний фонд робочого часу, $\Phi PC_{\text{м}}$, год.	Кількість робітників, Ч, чол.	Річний економічний ефект, Е, тис. грн.
	Факт., $K\Phi$	План., $K_{пл}$			
1. Слюсар	5	6,6	1753,8	14	604,991
2. Кранівник	3,5	4,6		24	8371,098
Разом					8976,089

Розрахунки річного економічного ефекту за спеціальностями:

- Слюсар: $E = (6,6-5)*1753,8*14*15,4=604,991$ тис. грн.

- Кранівник: $E = (4,6-3,5)*1753,8*24*180,8=8371,098$ тис. грн.,

де 180,08 грн. – внутрішня ціна концентрату.

Даний результат був отриманий шляхом множення абсолютної зміни середньогодинного виробітку одного робітника у вартісному вираженні на кількість відпрацьованих ним годин протягом року та відповідну чисельність робітників.

Отже, економічний ефект від оновлення та модернізації технологічного обладнання становитиме:

$$E_p = 8976,089 - 3660*0,15 = 8427,089 \text{ тис. грн.}$$

де 0,15 - нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень.

2. Поліпшення використання виробничих потужностей є технічне переоснащення основного устаткування з метою переведення кульових млинів I стадії подрібнення руди в оптимальний режим роботи.

Так на I стадії подрібнення руди використовували кульовий млин ШБМ 3700/8500, характеристики якого подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Технічна характеристика кульового млина ШБМ 3700/8500

Показники	Одиниці вимірювання	Значення
Продуктивність	т/год	50
Діаметр барабана	мм	3700
Довжина барабана	мм	8500
Частота обертання барабана	хв ⁻¹	17,6
Потужність електродвигуна	кВт	1600
Маса	т	170

Ми пропонуємо замінити дані млини на МШР-3600×4000, що дозволить оптимізувати роботу кульових млинів першої стадії подрібнення руди на ПрАТ «ПівніГЗК» та дозволить значно зекономити витрати електроенергії. Технічні характеристики даного млина показані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Технічна характеристика кульового млина МШР-3600×4000

Показники	Одиниці вимірювання	Значення
Продуктивність	т/год	48
Діаметр барабана	мм	3600
Довжина барабана	мм	8400
Частота обертання барабана	хв ⁻¹	17,6
Потужність електродвигуна	кВт	2000
Маса	т	18

Так, у разі проведення технічного переоснащення початкові інвестиції складуть:

- ліквідаційна вартість кульового млина ШБМ 3700/8500 складе 3824 тис. грн.* 0,1 = 382,4 тис. грн.
- вартість нового кульового млина МШР-3600×4000 складає 2250 тис. грн.
- витрати на його установку складуть $2250 \cdot 0,08 = 180$ тис. грн.

Загальна сума витрат становитиме $2250 + 180 - 382,4 = 2047,6$ тис. грн.

З метою визначення результатів проведення технічного переоснащення устаткування проведемо розрахунок оптимізації роботи кульових млинів першої

стадії подрібнення руди на ПрАТ «ПівнГЗК» по продуктивності з урахуванням реальних виробничих умов. Такий розрахунок складається з експериментального і розрахункового розділів і базується на використанні залежностей $A(\varphi)$ і $P(\varphi)$. Розрахуємо оптимізацію режиму роботи кульового млина МШР-3600×4000, що працює в умовах ПрАТ «ПівнГЗК» на I стадії подрібнення залізної руди ПрАТ «ПівнГЗК». Необхідно вивести залежність $A(\varphi)$.

Вихідні дані для розрахунку взяті за підсумками активного експерименту, що проводився службами головного механіка та енергетика ПрАТ «ПівнГЗК» в рамках програми впровадження енергозберігаючих технологій. Експеримент проводився шляхом примусової зміни продуктивності млина при подрібненні руди з кар'єру.

Частота обертання млина $\varphi = 0,78$ (18 об/хв). Діапазон зміни кульового завантаження млина під час проведення експерименту, що становить $\varphi_{\text{оп min}} = 0,35$; $\varphi_{\text{оп max}} = 0,43$, розіб'ємо на чотири піддіапазони ($m=4$), причому: ($\varphi_1 = 0,35 \div 0,37$; $\varphi_2 = 0,37 \div 0,39$; $\varphi_3 = 0,39 \div 0,41$; $\varphi_4 = 0,41 \div 0,43$).

Розрахунок моделей залежностей $A(\varphi)$ та $P(\varphi)$ для визначення оптимального по продуктивності режиму роботи млина здійснимо шляхом виведення кореляційних залежностей $A(\varphi)$ та $P(\varphi)$ з застосуванням числа Чебишева на підставі обробки усереднених значень $A_{x \text{ ср.}}$, $P_{x \text{ ср.}}$ і $\varphi_{x \text{ ср.}}$ у виділених для аналізу під діапазонах φ_x . З графіку $A(\varphi)$ наведеного на рис Ж.1. додатку Ж видно, що ця залежність носить екстремальний характер, з чого виходить, що параметри оптимального по продуктивності режиму млина МШР-3600×4000 досягаються при $\psi = 0,78$ складають: $\varphi_{\text{опт}} = 0,4008$; $A_{\text{max}} = 76,61$ т/год. Цьому режиму відповідає споживання електроенергії на рівні $P = 786,27$ кВт. Таким чином, при оптимальному за продуктивністю режиму заповнення млина досягається мінімальне питоме споживання електроенергії на тонну руди: $\Delta P_{\text{мін}} = 786,27 \text{ кВт} / 76,61 \text{ т/год} = 10,26 \text{ кВт*год/т}$

На них показані і екстремальні значення A_{max} ; $\varphi_{\text{опт}}$ і відповідне їм значення $P_{\text{опт}}$. Переведення млинів в оптимальний режим роботи приводить до істотної економії електроенергії рудозбагачувальною фабрикою. Результати

розрахунку ефективності переведення кульових млинів МШР-3600×4000 і стадії подрібнення руди в оптимальний режим роботи приведені табл. 3.6.

Таким чином, як показують орієнтовні розрахунки, можливо без капітальних витрат за рахунок експлуатації кульових млинів в раціональному технологічному режимі одержати значну економію електроенергії. В той же час треба відзначити, що при роботі в екстремальному режимі, з метою недопущення аварій, обов'язково має бути задіяна система автоматичного керування заповненням млина.

Таблиця 3.6 - Результати розрахунку ефективності переведення кульових млинів МШР-3600×4000 I стадії подрібнення руди в оптимальний режим роботи

Показники	Режим	
	існуючий	Оптимальний (розрахунковий)
Частота обертання ψ	0,78	0,78
Середнє кульове завантаження ϕ	$\geq 0,45$	0,4008
Середня продуктивність по сирій руді А, т/год	76,26	76,61
Питоме годинне споживання електроенергії кВт*год/т	11,1	10,26
Річне виробництво концентрату	6572,21	7006,64
Економія електроенергії: за 1 годину, кВт*год за 1 рік (Трік = 8760 год), кВт*год		61,73 540 755

Для ПрАТ «ПівнГЗК» перехід від загальноприйнятого режиму на рекомендований з оптимальною продуктивністю кульових млинів I стадії подрібнення дозволяє одержати економію електроенергії для млинів МШР-3600×4000 приблизно 540755 кВт*год на рік, що при ціні 82,4 коп/ кВт*год складає $540755 \cdot 0,824 = 445,528$ тис. грн.

Економічний ефект від впровадження заходу складе:

$$445,528 - 2047,6 \cdot 0,15 = 138,44 \text{ тис. грн.}$$

де 0,15 - нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень.

3. Модернізації магнітних сепараторів та декламаторів з метою підвищення якості магнетитових концентратів.

Для визначення економічної ефективності заходу наведемо результати порівняльних промислових випробувань серійного і модернізованого обладнання для магнітного збагачення магнетитових кварцитів і техніко-економічна оцінка ефективності впровадження модернізованих магнітних сепараторів.

Таблиця 3.7 - Результати порівняльних випробувань магнітних сепараторів на ПрАТ «ПівніЗК»

Продукти	ПБМ-120/300 (серійний сепаратор)			ПБМ-120/300 (модернізований сепарат.)		
	Вихід продукту, %	Масова частка заліза, %	Вилучення заліза в продукт,	Вихід продукту, %	Масова частка заліза, %	Вилучення заліза в продукт,
Живлення	100	62,1	100	100	62,1	100
Концентрат	91,7	66,2	97,6	90,0	67,2	97,4
Хвости	8,3	18,0 (1,7)	2,4	10,0	16,2 (1,8)	2,6
Ефективн.,%	41,7			51,7		

Модернізація магнітних сепараторів полягала в збільшенні глибини проникнення магнітного поля в зону вилучення магнітної фракції внаслідок використання оптимальних параметрів інтегральної монополярної поверхні елемента магнітної системи.

Використання модернізованих магнітних сепараторів з удосконаленими магнітними системами, в порівнянні з серійними магнітними сепараторами, дозволяє підвищити якість магнітних продуктів та магнетитових концентратів на 3,7% заліза у першій стадії, на 1,6% заліза у третій стадії та на 1% заліза в останній стадії магнітної сепарації (табл.3.7) при одночасному суттєвому зменшенні втрат заліза з відходами збагачення, підвищенні селективності та ефективності процесу сепарації.

Модернізація магнітних дешламаторів здійснювалася шляхом заміни серійно випускаємих флокуляторів на флокулятори з „однорідним” магнітним полем. В результаті технологічних випробувань модернізованих та серійних дешламаторів МД-9 встановлено, що масова частка заліза в магнітній фракції

модернізованих дешламаторів на 2,3год. або на 1% більша ніж в магнітної фракції серійних дешламаторів (рис.Ж.2 додатку Ж).

Техніко-економічна оцінка ефективності впровадження в останній стадії магнітної сепарації на секціях ПрАТ «ПівнГЗК» модернізованих магнітних сепараторів із глибоким проникненням магнітного поля в зону вилучення магнітної фракції і підвищення якості магнетитового концентрату до 67 % заліза складатиме 2,664 тис. грн. на рік.

4. Проведення заміни та ремонту основного устаткування ПрАТ «ПівнГЗК» на основі та оптимізація наявної схеми електрифікації у кар'єрах комбінату.

Відносна економія матеріальних витрат за даним заходом досягається за рахунок зниження матеріаломісткості виробленої продукції планового року у порівнянні з матеріаломісткістю базисного року. Враховуючи специфіку продукції, що випускає ПрАТ «ПівнГЗК», економію матеріальних витрат можна досягти на основі економії паливно-енергетичних ресурсів та допоміжних матеріалів.

Економію паливно-енергетичних ресурсів планується отримати за рахунок оптимізації наявної схеми електрифікації. Її заміна дозволить зекономити по електроенергії 10200 тис. кВт. Помноживши обсяги зекономленого ресурсу на відповідну вартість кожного з них, отримаємо наступний розмір економії енергоресурсів $10200 \text{ тис. кВт} \cdot 0,842 \text{ грн.} = 856 \text{ тис. грн.}$

Річний економічний ефект від впровадження заходів з енергозбереження буде розраховано, як різниця між економією енергоресурсів та витратами на оптимізацію наявної схеми електрифікації:

$$E = 856 - 147 = 709 \text{ тис. грн.}$$

Результати ефективності запропонованих організаційно-технічних заходів в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» узагальненні у табл. 3.1 додатку 3.

Із даних таблиці видно, що загальна сума річної економії, отриманої за рахунок запропонованих заходів, становитиме 5548,95 тис. грн. Досягнути даної економії коштів та окремих ресурсів підприємства вдалося за рахунок підвищення технічного рівня виробництва, підвищення організації виробництва

та праці, зниження непродуктивних витрат робочого часу, зростання середньогодинного виробітку робітників за рахунок оновлення та модернізації технологічного обладнання, зниження трудомісткості виконуваних робіт за рахунок впровадження нової техніки та технології, підвищення продуктивності праці, зростання коефіцієнта змінності устаткування, тощо.

Впровадження отриманих заходів вплинуло на зміну основних техніко-економічних показників ПрАТ «ПівнГЗК» (табл. 3.2 додаток 3).

З даних видно, що порівняно з базовими показниками розрахункові показники значно покращилися. Про це свідчить зростання обсягу товарної продукції у плановому році на 6,6 %, концентрату – на 7 %, обкотишів – на 6,5 %.

Зауважимо, що у плановому періоді чисельність персоналу ПАТ «ПівнГЗК» залишиться незмінною. Фонд оплати праці зросте на 3,6 %. Рівень заробітної плати зросте на 3,6 %. Також, у плановому році прогнозується зростання продуктивності праці одного працівника відповідно на 6,6 %.

Вартість основних засобів ПАТ «ПівнГЗК» збільшилась на 1,6 %. Відповідно знизився ступінь зносу основного устаткування на 20 %. У плановому році рівень фондівіддачі зріс на 4,9 % та активної частини основних засобів - на 4%. Зросте фондоозброєність працівників приблизно на 1,5 %, а робітника – на 2,4 %.

За рахунок зростання обсягів виробництва у ПАТ «ПівнГЗК» зростуть витрати на виробництво. В цілому відсоток зростання собівартості становитиме 5,2 %. Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ПАТ «ПівнГЗК» буде визначено за витратами на 1 грн. товарної продукції, що у плановому періоді знизиться на 1,4 % і становитимуть 55,6 коп. Крім того рентабельність товарної продукції зросте на 2 %.

Реалізація комплексу запропонованих заходів надасть комбінату можливість досягти значної економії виробничих ресурсів та відповідно покращити основні техніко-економічні показники.

Таким чином, впровадження запропонованих організаційно-технічних заходів є доцільними для підвищення рівня прибутковості ПрАТ «ПівнГЗК».

Отже, нами було запропоновано організаційно-технічні заходи, спрямовані на стратегічний розвиток ПрАТ «ПівнГЗК» з метою усунення виникнення кризових ситуацій. В ході реалізації запропонованих заходів був отриманий умовний річний економічний ефект, що склав 10555,363 тис. грн. Це дозволило комбінату продовжувати політику стабілізації та зміцнення ринкового положення. Додаткова сума доходу може бути використана на подальшу розробку та впровадження організаційно-технічних заходів в інших сферах діяльності комбінату. Перерахунок планових показників порівняно з базовими свідчить про зростання обсягу виробництва у плановому році на 9,6 %. Зростання вартості основних засобів на 1,4 %. Рівня заробітної плати - на 2,2 %. Зростання продуктивності праці складе 9,8 %. Відсоток зростання собівартості виробництва становитиме 1.7 %. Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності буде визначено витратомікістю продукції, що у плановому році знизиться на 0,8 %. Зросте рентабельність товарної продукції на 0,9 %. Запропоновані заходи є прибутковими. Отже, мета дипломної роботи досягнута.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи нами було встановлено, що:

1. Антикризове управління підприємством проводять з метою його діагностики, визначення становища, в якому воно опинилося на даний момент часу, та відповідності стратегії фінансового розвитку з метою подолання кризової ситуації.

2. Забезпечення стійкості фінансового стану підприємства на основі вибору ефективної стратегії фінансового розвитку є вагомим чинником при визначенні майбутньої виробничо-господарської діяльності підприємства. Не своєчасне проведення фінансової діагностики сприяє настанню на підприємстві фінансової кризи.

3. На практиці криза зазвичай визначає загрозу неплатоспроможності та банкрутства компанії, її діяльність у неприбутковій сфері або відсутність потенціалу компанії для успішної роботи.

4. Розробляючи фінансову стратегію компанії, необхідно оцінити її ефективність, спираючись на прогнозовані розрахунки різних фінансових показників, а також прогноз динаміки нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії (зростання репутації компанії, поліпшення рівня управління фінансовою активністю її структурних підрозділів тощо).

5. Динамічний аналіз економічної діяльності ПрАТ «ПівнГЗК», показав, що комбінат є одним з найбільших комбінатів у Європі по виробництву залізорудної сировини для доменного виробництва показав, що підприємство працює ефективно. Споживачами продукції комбінату є як вітчизняні підприємства, так і країни Східної та Центральної Європи та Азії.

6. Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства у майбутньому планується укладення довгострокових контрактів, розробляються проекти з підвищення якості продукції та нарощування виробничих потужностей. Дослідження зміни техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 рр. показало тенденцію до загального зростання

обсягів виробництва і збуту, але із щорічним зростанням витрат. До негативних тенденцій розвитку комбінату слід віднести можливе зниження цін на продукцію комбінату, зростання зносу основних засобів. В цілому фінансовий стан підприємства є стійким.

7. На підставі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» були виявлені наступні резерви можливого зростання виробничої і фінансово-господарської діяльності комбінату. Так, основними резервами є:

- оптимізація складу та структури виробничих потужностей комбінату. Даний резерв було визначено за даними аналізу фонду робочого часу, з яких видно, що активна частина основних засобів на ПрАТ «ПівнГЗК» складає біля 50 %, хоча у порівнянні з іншими комбінатами дана частка є більшою;

- поліпшення технічного стану основних засобів шляхом введення в експлуатацію нового устаткування, його модернізації або заміни. Дослідження коефіцієнту зносу основних засобів вказує на зниження рівня їх спрацьованості, але при цьому його рівень залишається значним;

- скорочення цілодобових та внутрішньозмінних простоїв шляхом введення прогресивних організаційних та технологічних заходів. Втрати робочого часу у більшій мірі викликані механічними простоями усукування, відсутністю електроенергії, відсутністю транспорту та кліматичними умовами;

- зниження фондомісткості, підвищення фондovіддачі та показників фондоозброєності праці. Даний резерв був отриманий за результатами факторного аналізу ефективності використання виробничих потужностей, на базі якого біло визначено, що у разі зниження рівня фондovіддачі обсяг товарної продукції знизиться майже на 4000 тис. грн.;

- удосконалення механізму матеріального стимулювання робітників, діяльність яких сприяє виявленню та організації використання резервів більш ефективної експлуатації об'єктів основних засобів та новаторства в організації виробничого процесу.

Ці резерви можуть бути використані через реалізацію відповідних управлінських рішення, спрямованих на стратегічний розвиток комбінату.

8. Нами було запропоновано організаційно-технічні заходи, спрямовані на стабілізацію діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» з метою недопускання кризової ситуації на комбінаті, в ході реалізації яких був отриманий умовний річний економічний ефект, що склав 10555,363 тис. грн. Це дозволило комбінату продовжувати політику стабілізації та зміцнення ринкового положення.

10. Додаткова сума доходу може бути використана на подальшу розробку та впровадження організаційно-технічних заходів в інших сферах діяльності комбінату, що в кінцевому рахунку призведе до позитивних соціальних наслідків.

11. Перерахунок планових показників порівняно з базовими свідчить про зростання обсягу виробництва у плановому році на 9,6 %. Зростання вартості основних засобів на 1,4%. Рівня заробітної плати - на 2,2 %. Зростання продуктивності праці складе 9,8 %. Відсоток зростання собівартості виробництва становитиме 1.7 %. Підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності буде визначено витратоміскістю продукції, що у плановому році знизиться на 0,8 %. Зросте рентабельність товарної продукції на 0,9 %.

12. Нами було запропоновано організаційно-технічні заходи, спрямовані на стратегічний розвиток ПрАТ «ПівнГЗК» з метою усунення виникнення кризових ситуацій. Зростання техніко-економічних показників у плановому році свідчить про доцільність та раціональність запропонованих заходів. Вони є прибутковими. Отже, мета дипломної роботи досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : прийнятий 16 січня 2003 р. – Х. : ТОВ „Одіссей”, 2004. – 248 с.
2. Податковий кодекс України : за станом на 1 груд. 2017 р. – Вінниця : ТОВ «Поліграф-сервіс», 2017. – 512 с.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: за станом на 31.12.1999 р. № 318. / Мінфіну України // Нова бухгалтерія. - 2006 вересень – с. 79-83.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: за станом на 31.12.1999 р. № 318. / Мінфіну України // Нова бухгалтерія. - 2006 вересень – С. 84-87
5. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия: [навч. посіб.] / В.Н.Авдеенко, В.А.Котлов. - М.: Экономика, 1989.- 239 с.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : [уч. пос.] / М.М. Алексеева. – М.: «Финансы и статистика», 1997. - 248 с.
7. Березін О.В. Економіка підприємства: Практикум : [навч. посіб.] / О.В. Березін, Н.В. Бутенко. - К., 2016. - 254 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / І.М. Бойчик. - К.: Атіка, 2004. – 480 с.
9. Бондар Н.М. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2004.- 400с.
10. Богиня Д. П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: [навч. посіб.] / Д. П . Богиня, О.А. Грішнова. – К: Знання–Прес, 2001. -313 с.
11. Бухгалтерський фінансовий облік : [підруч.] / [Ф. Ф. Бутинець та ін.]; під заг. ред. [і з передм.] Ф.Ф. Бутиця. – [8-ме вид., доп. і перероб.] – Житомир : ПП "Рута", 2016. - 912 с.
12. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К., 2003. – 504 с.

13. Внутрішній економічний механізм підприємства: [навч. посіб.] / За ред. М.Г.Грецака. – К.: КНЕУ, 2001. – 192 с.
14. Волошина С.В. Економіка праці: Курс лекцій і навчально - методичні матеріали для самостійного вивчення дисципліни : [навч. посіб.] / Волошина С.В., Чорноморченко Н.В., Чорноморченко І.С. – Дніпропетровськ : Пороги, 2002. – 342 с.
15. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – М. : ТОО НПЦ "Крылья ", 2000. – 400 с.
16. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік за міжнародними стандартами: приклади та коментарі : [практ. посіб] / С.Ф. Голов, В.М. Костюченко. – К. : Лібра, 2001. – 840 с.
17. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С.Ф. Голов. – К. : «Скарби», 1998. – 384с.
18. Грецак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: [навч.-метод. посіб] / За ред. М.Г.Грецака. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
19. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
20. К. Друри Управленческий и производственный учет: [учебник] / К. Друри. – М.: ЮНИТИ, 2014. -1400 с.
21. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю.Ю. Донець. – К.:Знание,1978.-345 с.
22. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - К.: Центр навчальної літератури, 2006.-362 с.
23. Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособие] / под ред. А.П. Градова. – [3-е изд., испр.] - СПб.: Спец – Лит, 2000.-589 с.
24. Економіка підприємства : [підруч.] / за ред. А.В. Шегди. - К., 2006. - 614 с.
25. Економіка підприємства : [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О.

Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2016.- 816, [8] с.

26. Завіновська Г. Т. Економіка праці: [навч. посіб.] / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ 2006 - 200 с.

27. Іванов В.Б. Потенціал підприємства: [науково-метод. посіб.] / [В.Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський]. – К.: Кондор, 2016. – 300 с.

28. Іванов Н.И. Экономические аспекты производственного потенциала: Теория и практика / Н.И. Иванов. -Дон.ИЭП НАН Украины, 2000. - 250 с.

29. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / К.В.Ізмайлова. -К.: МАУП, 2000.-152 с.

30. Ильин А.И. Планирование на предприятии : [уч. пособ.]. - Ч.1. Стратегическое планирование. / А.И. Ильин. - Мн. : ООО «Новое знание», 2000. - 312 с.

31. Ильин А.И. Планирование на предприятии : [уч. пособ.]. - Ч.2. Тактическое планирование. / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. - Мн. : ООО «Новое знание», 2000. - 416 с.

32. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / [Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов]. - М. Экономика, 1997. - 750 с.

33. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [підручник] / П.Г. Клівер. – К.: Академвидав, 2014. – 320 с.

34. Короткова Э. М. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

35. Крыжановский В. Г., Лапенков В. И, Лютер В. И. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998 – 432 с.

36. Кузьменко В., Шиптенко М. Производственно-ресурсный потенциал Украины и эффективность его использования / В. Кузьменко, М. Шиптенко // Экономика Украины. – 2002. – №4. – С. 53-62.

37. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз : підруч. / Кіндрацька Г.І., Білик

М.С., Загородній А.Г. ; за ред. проф. А.Г. Загороднього. – [вид. 3-тє, перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2015.- 487 с.

38. Козаченко Г.В., Погорєлов Ю.С. Управління затратами підприємства: [монографія] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорєлов. – К. : Лібра, 2014

39. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой / Кузин Б., Юрьев В., Шагдинаров Г. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с. – (Серия «Учебники для вузов»).

40. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

41. Методи Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України №14 від 19.01.06

42. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / [Антонец А.В., Белов Н.А., Бухало С.М. и др.]; под ред. С.М. Бухало. – [2-е изд., перераб. и доп.] - К. : Выща шк. Головное изд-во, 1989.- 472 с.

43. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства : [підруч.] / О.О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.

44. Петрович Й.М. Економіка підприємства: [Підручник] / [Й.М. Петрович, А.Ф.Кіт, Г.М. Захарчин, Г.І. Кіндрацька та ін.].- [2-ге вид., виправл.].- Львів: «Магнолія 2006», 2015. – 580 с.

45. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління/ І.М. Рєпіна //Вісник Української Академії державного управління при Президентові України.-1998.-№2.-С.262-271

46. Пашутинський Є.К. 34 положення (стандарти) бухгалтерського обліку / Є.К. Пашутинський Є.К. - К. : КНТ, 2016. - С. 6. - 320 с.

47. Планування діяльності підприємства : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / [Белов М.А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. та ін.] ; за заг. ред. В.Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2002. – 252 с.

48. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : [навч. посіб.] / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. - К. : КНЕУ, 1998. – 352 с.

49. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.] / Г.В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К. : Знання, 2005. – 662 с. – (Вища освіта ХХІ століття)

50. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

51. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. [навч. посіб.] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2003. – 432с.

52. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.; Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

53. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

54. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий / В.П. Савчук. -К.: Издательский дом «Максимум», 2001. - 600 с.

55. Krumenacher A., Krisenmanagement, Leitfaden zum Verhindern und Bewaltigen von Unternehmungskrisen, Verlag Ind. Organisation, Zurich, 1981.

56. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/13601004/finans/dzherela_provedennya_fi_nansovoyi_sanatsiyi – Джерела проведення фінансової санації.

57. Хмельницький національний університет [Електронний ресурс] : [Веб - сайт]. Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0019&T=02&lng=1&st=0 – Державне регулювання економіки.

58. Студопедия [Електронний ресурс] : [Веб - сайт]. Режим доступу: http://studopedia.su/11_38296_predikativni-modeli-u-prognozuvanni-maybutnogo-finansovogo-stanu.html – Предикативні моделі у прогнозуванні майбутнього фінансового стану

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Визначення поняття «антикризового управління підприємством» науковцями

Зміст визначення	Автор/ група авторів
Антикризове управління підприємством - діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Дана діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозової для існування підприємства ситуації.	Крюменахер А. [55]
Антикризове управління підприємством - сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства-боржника.	В.І.Кошкін, С.Г.Беляєв [52, с. 34]
Антикризове управління підприємством - така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві соціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти й збільшити ринкові позиції при будь-яких обставинах, при опорі в основному на власні ресурси.	А. Г. Грязнова [19, с.7]
Антикризове управління підприємством - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи й використання її факторів для наступного розвитку.	Е. М. Короткова [34, с. 128]
Антикризове управління підприємством включає: -попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; -аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку; конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства; -розробку процедур фінансового оздоровлення підприємства й системи контролю за їхньою реалізацією	В. Г. Крижановський [35, с. 47]
Антикризове управління підприємством - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.	В.О.Василенко [12, с. 23]
Антикризове управління підприємством - здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах.	Л.С. Ситник [50, с. 22].
Антикризове управління підприємством - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству.	Л.О. Лігоненко [40, с. 57].

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Основні моделі оцінки ймовірності банкрутства

Назва	Функція	Позначення	Висновки
1	2	3	4
Модель Е.Альтмана (розрахунок Z-показника)	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	X_1 – Робочий капітал / Валюта балансу; X_2 – Сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / Валюта балансу; X_3 – Звичайний прибуток до оподаткування + Проценти за кредит / Валюта балансу; X_4 – Ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / Позичковий капітал; X_5 – Чиста виручка від реалізації продукції / Валюта балансу.	до 1,8 – ймовірність банкрутсва висока; 1,81-2,67 – не можна однозначно визначити; 2,67 – низька.
Дискримінантна функція Беєрмана	$Z = 0,077X_1 + 0,813X_2 + 0,124X_3 + 0,105X_4 + 0,063X_5 + 0,061X_6 + 0,268X_7 + 0,217X_8 + 0,012X_9 + 0,165X_{10}$	X_1 = Позичковий капітал / Валюта балансу; X_2 = Чистий прибуток / Валюта балансу; X_3 = Чистий прибуток / Позичковий капітал; X_4 = Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації; X_5 = Cash-Flow / Позичковий капітал; X_6 = Чиста виручка від реалізації / Валюта балансу; X_7 = Запаси / Чиста виручка від реалізації; X_8 = Сума амортизації / Вартість основних засобів на кінець періоду; X_9 = Введені основні засоби / Сума амортизації; X_{10} = Заборгованість за банківськими позиками / Позичковий капітал.	$Z > 0,32$ підприємство перебуває під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу; $Z < 0,236$ підприємству не загрожує банкрутство.

Продовження таблиці

1	2	3	4
Дискримінантна функція	$Z = 1,04X_1 + 0,75X_2 + 0,15X_3 + 0,42X_4 + 1,8X_5 - 0,06X_6 - 2,16$	X_1 - Коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня); X_2 - Коефіцієнт фінансової автономії; X_3 - Коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу (активів); X_4 - Коефіцієнт рентабельності операційного продажу за Cash-Flow 1; X_5 - Коефіцієнт рентабельності активів за Cash-Flow 2; X_6 - Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу.	$Z \leq -0,55$ – фінансовий стан підприємства є незадовільним; $-0,55 \leq Z \leq 0,55$ – однозначних висновків щодо якості фінансового стану зробити неможливо, необхідний додатковий експертний аналіз; $Z > 0,55$ – фінансовий стан підприємства незадовільний.
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \cdot A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D$	A - відношення оборотних активів до загальної вартості активів; B - відношення прибутку до сплати податків до загальної вартості активів; C - відношення прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань; D - відношення чистого доходу від реалізації до загальної вартості активів.	Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.
Модель Лису	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	x_1 - відношення оборотних активів до суми активів; x_2 - відношення прибутку від операційної діяльності до суми активів; x_3 - відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; x_4 - відношення власного капіталу до позикового капіталу.	$Z_T > 0,377$, то підприємство не банкрут
Модель Тафлера	$Z = 0,03X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	x_1 – прибуток від продажів/поточні зобов'язання; x_2 – оборотні активи/позиковий капітал; x_3 – поточні зобов'язання/валюта балансу; x_4 – виручка від продажів/валюта балансу.	$Z_T > 0,3$, то підприємство має хороші довгострокові перспективи.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Діючі гірничо-видобувні підприємства та номенклатура товарної продукції

Підприємство	Територіальне розміщення	Вид продукції
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини підземним способом		
ПрАТ «КЗРК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Руда залізна неагломерована
ПАТ «Суша Балка»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Руда залізна неагломерована
ГД ПАТ «АМКР»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Руда залізна неагломерована
ПАТ «Запорізький ЗРК»	Дніпрорудний, Запорізька обл.	Руда залізна неагломерована
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом		
ПАТ «Південний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат, агломерат
ПрАТ «Центральний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат, обкотиші
ПрАТ «Північний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат обкотиші
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат
ГД ПАТ «АМКР»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат, агломерат
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	Комсомольськ, Полтавська обл.	Концентрат, обкотиші

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 рр.

Показник	Од. виміру	Значення по рокам					Відносні відхилення по роках				
		2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2015 /2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Обсяг товарної продукції в діючих цінах, у. ч.	тис. грн.	3339275	3113213	4837048	7024176	5920884,9	-6,8	55,4	45,2	-15,7	77,3
- концентрат	тис. т	10679	11956	13396	12602	13760,5	12,0	12	-5,9	9,2	28,9
- обкатиші	тис. т.	7546	10106	11066	9421	9441	33,9	9,5	-14,9	0,2	25,1
Обсяг товарної продукції в порівняних цінах	тис. грн.	1935442	2376741	2630440	2349310	2444325	22,8	10,7	-10,7	4	26,3
Реалізована продукція	тис. грн.	4929059	4091597	7407417	10419476	5870394	-17,0	81,0	40,7	-43,7	19,1
Чисельність ПВП	чол.	10154	10933	10897	10786	9085	7,7	-0,3	-1	-15,8	-10,5
у т.ч. робітників	чол.	8274	8802	8765	8676	8542	6,4	-0,4	-1	-1,5	3,2
Фонд оплати праці	тис. грн.	199100	242188	296050	349855	309158,7	21,6	22,2	18,2	-11,6	55,3
Середньомісячна заробітна плата	грн.	1634	1846	2264	2703	2836	13,0	22,6	19,4	4,9	73,5
Продуктивність праці ПВП	тис. грн./чол.	190,61	217,39	241,39	217,81	269,05	14,0	11	-9,8	23,5	41,2
Продуктивність праці 1-го робітника	тис. грн./чол.	233,92	270,02	300,11	270,78	286,15	15,4	11,1	-9,8	5,7	22,3
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2203394	2384415	2688770	3057591	6034962	8,2	12,8	13,7	97,4	173,9

Продовження таблиці

Фондовіддача ОЗ	тис.грн./ти с.грн.	1,52	1,31	1,80	2,3	0,98	-13,8	37,4	27,6	-57,3	-35,5
Фондомісткість ОЗ	тис.грн./ти с.грн.	0,65	0,76	0,55	0,43	1,02	16,03	-27,22	-21,73	134,6 9	55,10
Фондоозброєність праці	тис. грн./чол	217	218,09	246,74	283,48	664,28	0,5	13,1	14,9	134,3	206,1
Коефіцієнт зносу ОЗ	тис.грн./ти с.грн.	65,33	61,15	55,73	52,18	0,63	-6,4	-8,9	-6,4	-98,79	-99,03
Фондорентабельність ОЗ	тис.грн./ти с.грн.	0,82	0,45	0,91	1,42	0,30	-44,74	100,8 5	56,02	-78,90	-63,47
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	1314315	1811042	2765869	5131943	8080817	37,8	52,7	85,5	57,5	514,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	обороти	3,75	2,26	2,68	2,03	0,73	-39,7	18,6	-24,3	-63,9	-80,5
Тривалість одного оберту	дні	95,99	159,34	134,42	177,31	491,33	66,0	-15,6	31,9	177,1	411,9
Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	1472491	1923591	2303182	2754466	3338096	30,6	19,7	19,6	21,2	126,7
Витрати 1 грн. товарної продукції	коп.	44,1	61,79	44,07	39,21	56,38	40,1	-28,7	-11,0	43,8	27,8
Чистий прибуток	тис. грн.	1351370	788361	1838090	3504367	1246471	-41,7	133,2	90,7	-64,4	-7,8
Рентабельність виробництва	%	38,42	18,79	33,70	42,79	8,83	-51,1	79,3	27	-79,4	-77

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 - Показники фінансового стану ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014-2018 рр.

Показники та коефіцієнти	Кількісний норматив	Тенденція покращення	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення по роках у %				
								2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	збільшення	1,52	3,27	2,17	2,53	2,23	115,38	-33,59	16,42	-11,79	46,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1 і вище	збільшення	1,31	2,96	1,98	2,39	2,16	126,13	-32,94	20,78	-9,81	65,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	збільшення	0,11	0,75	0,05	0,001	0,001	582,18	-92,73	-97,44	-56,83	-99,45
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	>0,5	збільшення	0,69	0,45	0,59	0,67	0,63	-35,38	31,32	12,91	-5,48	-9,44
Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу	<0,5	зменшення	0,30	0,55	0,41	0,33	0,35	81,26	-25,55	-18,26	6,56	17,54
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	<2	зменшення	1,44	2,23	1,70	1,50	1,59	54,75	-23,85	-11,43	5,80	10,43
Коефіцієнт маневреності	>0,3	збільшення	0,23	0,02	0,36	0,62	0,22	-93,04	2180,23	71,00	-64,15	-2,67
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	середньо галузеве значення -	збільшення	0,64	0,44	0,59	0,56	0,11	-32,02	34,63	-4,55	-80,44	-82,92
Коефіцієнт рентабельності активів	середньо галузеве значення -	збільшення	0,45	0,20	0,35	0,37	0,07	-56,07	76,80	7,77	-81,52	-84,53

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 - Агрегований порівняльний баланс ПрАТ «ПівніЗК» за
2014-2018 р.р.

Розділи балансу	2014 р.		2016 р.		2018 р.	
	Сумма	%	Сумма	%	Сумма	%
Актив						
Необоротні активи:	1628111	53,66	2001826	37,67	8859644	48,98
Оборотні активи:	1383832	45,61	3293401	61,98	9224391	50,99
у т.ч. запаси	191826	6,32	285738	5,38	287661	1,59
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	257866	8,50	725434	13,65	3848776	21,28
грошові кошти та їх еквіваленти	100001	3,30	82524	1,55	2487	0,01
векселі одержані	76	0,00	0	0,00	0	0,00
Витрати майбутніх періодів	2259	0,07	18343	0,35	5168	0,03
Баланс	3034002	100,00	5313570	100,00	18089203	100,00
Пасив						
Власний капітал	2106613	69,43	3130724	58,92	11374198	62,88
Забезпечення наступних витрат і платежів	12154	0,40	19764	0,37	301010	1,66
Довгострокові зобов'язання	3491	0,12	646095	12,16	2276368	12,58
Поточні зобов'язання	911741	30,05	1516984	28,55	4137624	22,87
Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Векселя видані	91431	3,01	76341	1,44	1791	0,01
Кредиторська заборгованість	430740	14,20	712214	13,40	3206351	17,73
Доходи майбутніх періодів	3	0,00	3	0,00	3	0,00
Баланс	3034002	100,00	5313570	100,00	18089203	100,00

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Аналіз внутрішнього середовища виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»

Сфера	Сильні сторони	Оцін. пок.	Слабкі сторони	Оцін. пок.
КАДРИ	1. використання висококваліфікованого персоналу 2. відсутність заборгованості з/п 3. матеріальне стимулювання праці персоналу 4. використання відділу підготовки кадрів 5. використання колективної форми організації праці 6. підвищення оплати праці	3,5 2,9 3,4 3,4 4,5 4,4	1. небезпечність роботи окремих категорій персоналу 2. відсутність єдності та взаємодії в діяльності персоналу	2,0 3,5
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ	7. чіткий розподіл повноважень 8. визнаний споживачами та постачальниками імідж фірми 9. демократичний стиль управління	2,9 3,0 3,0	3. використання системи стратегічного планування 4. надмірні управлінські витрати порівняно з продуктивністю управлінського персоналу	3,6 4,3
ВИРОБНИЦТВО	10. налагодженість відносин з постачальниками 11. високий рівень якості 12. проектування та складання графіку роботи виробництва 13. використання нових технологій	3,1 4,2 2,7 4,0	5. Відсутність інвестицій 6. недозавантаженість обладнання підприємства на 18%	4,5 3,1
МАРКЕТИНГ	14. широка номенклатура товарів та послуг 15. знання потреб покупців 16. висока якість продукції 17. власні канали розподілу 18. застосування вдалої цінової політики	4,6 3,0 3,5 4,3 4,5	7. невизначеність попиту 8. відсутність коштів на маркетингову діяльність 9. неналагоджені договори з дистриб'юторами	3,9 2,98 2,65
ФІНАНСИ І ОБЛІК	19. використання бартерних операцій 20. використання акціонерного та позичкового капіталу 21. ефективний контроль за витратами	3,9 3,5 3,1	10. відсутність обігових коштів	4,25

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Діагностика можливих причин неплатоспроможності ПрАТ
«ПівніЗК»

Етап діагностики	Оцінювані параметри	Можлива причина кризи на комбінаті
1. Аналіз стану виробництва і реалізації продукції	1. Динаміка обсягів товарної і реалізованої продукції. 2. Склад і структура продукції, що випускається 3. Показники сталості виробництва, забезпеченості замовленнями. 4. Конкурентоспроможність	- зниження платоспроможного попиту; - відсутність збутової політики; - неповернення платежів за відвантажену продукцію; - низька конкурентоспроможність продукції
2. Аналіз забезпечення виробничими ресурсами	1. Динаміка і структура чисельності працівників, середньої заробітної плати. 2. Структура позаоборотних активів, коефіцієнт зносу, фондівдача. 3. Структура оборотних активів, оборотність, частка запасів готової продукції.	- банкрутство; - фінансове навантаження у вигляді незавершеного будівництва; - надлишкові запаси готової продукції; - збитковість виробництва продукції
3. Аналіз фінансових результатів	1. Показники фінансових результатів: - прибуток від реалізації; - прибуток від фінансово-господарської діяльності; - балансовий прибуток. 2. Динаміка, структура балансового прибутку.	- збитковість виробництва продукції; - відсутність податкового планування.
4. Аналіз фінансового стану	1. Структура майна і джерела його формування. 2. Показники фінансової стійкості 3. Показники фінансового стану.	- ріст прострочених зобов'язань; - низька ліквідність продукції.
5. Оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності	Показники рентабельності: активів, власних засобів.	- збитковість виробництва продукції; - не ефективне управління фінансово-економічною діяльністю.

ДОДАТОК Ж

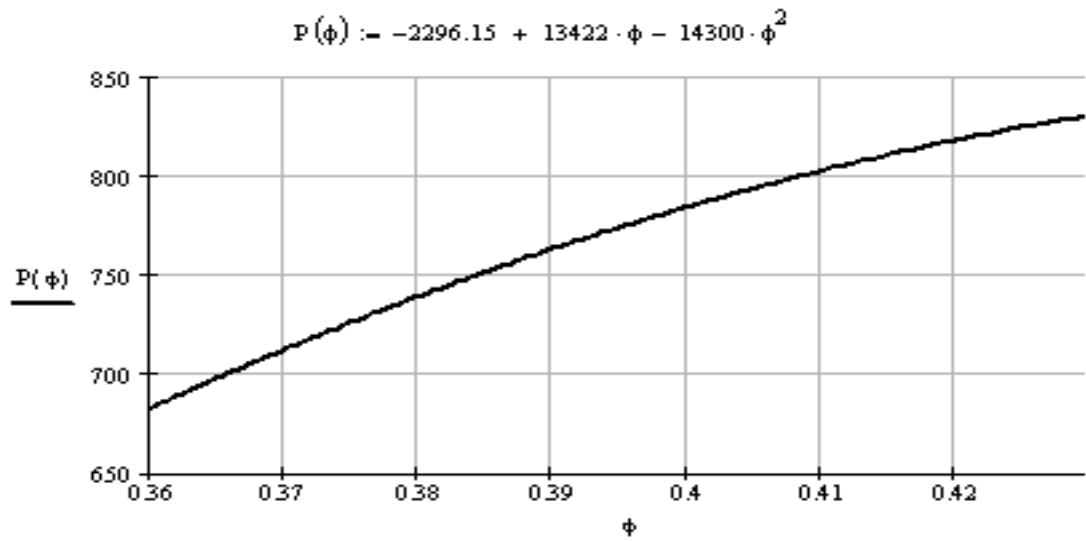


Рис.Ж.1 - Графіки залежностей $A(\phi)$ і $P(\phi)$ млини МШР-3600×4000 1-ої стадії подрібнення руди при $\psi=0,78$

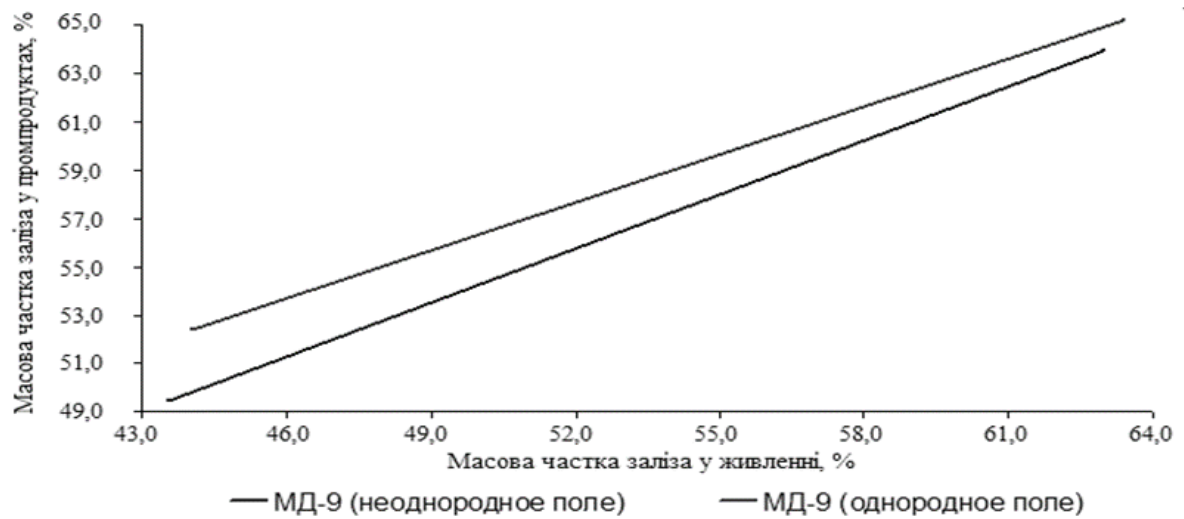


Рис.Ж.2 - Залежність якості пісків магнітної дешламації від якості живлення

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 - Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження заходів розвитку діяльності ПрАТ «ПівнГЗК», тис. грн.

Заходи	Напрямок зміни	Показники		
		результати	витрати	ефект
Технічні заходи				
1. Оновлення та модернізація технологічного обладнання	Підвищення продуктивності роботи основного обладнання цехів, зменшення простоїв устаткування у ремонтів	8976,089	549	8427,089
2. Технічне переоснащення основного устаткування	Оптимізація режиму роботи кулькового млина з метою отримання економії та підвищення ефективності використання електроенергії	445,528	307,14	138,44
3. Підвищення якості магнетитових концентратів внаслідок модернізації магнітних сепараторів та дешламаторів	Підвищення продуктивності праці працівників допоміжного та обслуговуючого виробництв, зниження енергетичних витрат	2,664	-	2,664
4.Оптимізація наявної схеми електрифікації кар'єрів ПрАТ «ПівнГЗК»	Зниження рівня витрачання паливно-енергетичних ресурсів	856	147	709
Організаційні заходи				
6. Впровадження додаткового преміювання та депреміювання працівників	Посилення мотивації працівників технічних структурних підрозділів комбінату до сумнішого виконання планових завдань, службових обов'язків та дотримання трудового розпорядку	12956,92	11810,7	1146,22
7. Компютеризація встановлення та перегляду існуючих норм та нормативів, нормованих завдань	Інноваційне оновлення всіх сфер діяльності комбінату, організації виробництва і праці, підвищення коефіцієнту завантаження	196,48	64,53	131,95
Разом		23433,681	12878,37	10555,363

Продовження додатку 3

Таблиця 3.2 - Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» у плановому році

Показники	Один. вимір.	2018 р.	План	Відхилення	
				абс.	від., %
Обсяг товарної продукції в діючих цінах, у. ч.	тис. грн.	5920885	6311663,3	390778,4	6,6
- концентрат	тис. т	13760,5	14723,7	963,2	7
- обкатиші	тис. т.	9441	10054,7	613,7	6,5
Обсяг товарної продукції в порівнянних цінах 2018 р.	тис. грн.	2444325	2444325	0	0
Реалізована продукція	тис. грн.	5870394	6257840	387446	6,6
Чисельність ПВП	чол.	9085	9085	0	0
у т.ч. робітників	чол.	8542	8542	0	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	636241	659145,4	22904,7	3,6
Середньомісячна заробітна плата	грн.	5836	6046,1	210,1	3,6
Продуктивність праці ПВП	тис. грн. /чол.	269,05	286,8	17,8	6,6
Продуктивність праці 1-го робітника	тис. грн. /чол.	286,15	306,8	20,6	7,2
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6034962	6131521,4	96559,4	1,6
Коефіцієнт фізичного спрацювання	%	0,63	0,5	-0,13	-20
Фондовіддача	грн./грн.	0,98	1	0,02	4,9
Фондоозброєність	тис. грн. /чол.	664,28	674,2	10,0	1,5
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	8080817	8395968,9	315151,9	3,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	обороти	0,73	0,76	0,03	1,3
Тривалість одного оборту	дні	491,33	503,1	11,8	2,4
Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	3338096	3511677,0	173581,0	5,2
Витрати 1 грн. товарної продукції	коп.	56,38	55,6	-0,8	-1,4
Чистий прибуток	тис. грн.	1246471	1272646,9	26175,9	2,1
Рентабельність виробництва	%	8,83	9	0,2	2

ДОДАТОК И

Таблиця И.1 - Баланс ПрАТ «ПівнГЗК» за 2014 -2018 рр.

Актив	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:						
- залишкова вартість	010	31	8 119	52968	49430	10983
- первісна вартість	011	132	8 521	57351	59764	22378
- накопичена амортизація	012	101	402	(4383)	(10334)	(11395)
Незавершене будівництво	020	214 601	388 059	337141	746737	771047
Основні засоби:						
- залишкова вартість	030	807 749	997 721	1285132	1579796	8074979
- первісна вартість	031	2 329 946	2 568 366	2902709	3303500	8126528
- знос	032	1 522 197	1 570 645	(1617577)	(1723704)	(51549)
Довгострокові фінансові інвестиції:						
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0	0	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	409 037	238 235	220823	20783	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	95 149	35 691	756	783	2626
Відстрочені податкові активи	060	101 544	111 396	105006	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	080	1 628 111	1779221	2001826	2397529	8859644
II. Оборотні активи						
Виробничі запаси	100	191 826	213 964	285738	366070	287661
Поточні біологічні активи	110	0	0	0	0	0
Незавершене виробництво	120	9 261	19 124	6788	12357	8642
Готова продукція	130	23 830	22 132	39291	61378	70566
Товари	140	83 797	4 790	423	236	22
Векселі одержані	150	76	30 042	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
- чиста реалізаційна вартість	160	699 002	782 719	2119179	4022725	5006237
- первісна вартість	161	706 332	786 391	2122410	4024996	5008440
- резерв сумнівних боргів	162	7 330	3 672	(3231)	(2271)	(2203)
Дебіторська заборгованість за рахунками:						
- за бюджетом	170	8 906	17 918	19138	56921	8250
- за виданими авансами	180	44 375	88 952	183843	129990	316143
- з нарахованих доходів	190	0	0	0	18	6
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	204 585	535 405	503082	2311760	3518356
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0	19371	67	6021
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
- в національній валюті	230	88 040	68 213	35678	3572	2077
- в іноземній валюті	240	11 961	444 118	46846	268	410
Інші оборотні активи	250	18 173	10 960	34024	5123	0
Усього за розділом II	260	1 383 832	2 238 337	3293401	6970485	9224391
III. Витрати майбутніх періодів	270	22 059	11 626	18343	32361	5168
Баланс	280	3 034 002	4 029 184	5313570	9400375	18089203

Продовження таблиці

Пасив	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
I. Власний капітал						
Статутний капітал	300	548 869	576 019	576019	576019	576019
Пайовий капітал	310	0	0	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	330	609 857	605 396	595192	592360	4578121
Резервний капітал	340	27 362	94 930	134348	226253	144005
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	920 525	531 465	1825165	4858878	6076053
Неоплачений капітал	360	0	0	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	0	1	(0)	(0)	(0)
Усього за розділом I	380	2106613	1807809	3130724	6253510	11374198
II. Забезпечення наступних виплат та платежів						
Забезпечення виплат персоналу	400	12 154	18 223	19764	19045	18494
Інші забезпечення	410	0	0	0	0	282516
Сума страхових резервів	415	0	0	0	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	420	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	430	12 154	18 223	19764	19045	301010
III. Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові кредити банків	440	0	1515000	642727	140000	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	448	420	365	556	23572
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0	0	226346	1997019
Інші довгострокові зобов'язання	470	3 043	3 003	3003	2998	255777
Усього за розділом III	480	3 491	1518423	646095	369900	2276368
IV. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	500	0	0	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	30 764	168	551133	840342	145182
Векселі видані	520	91 431	82 622	76341	5470	1791
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	430 740	356 402	712214	1770027	3206351
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з одержаних авансів	540	35 491	4 951	261	16329	160
- з бюджетом	550	30 751	14 226	75745	18069	71769
- з позабюджетних платежів	560	0	0	0	0	0
- зі страхування	570	6 823	7 022	9171	13246	13386
- з оплати праці	580	15 484	16 914	19284	17700	18789
- з учасниками	590	2 155	4 021	4972	5541	607855
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	268 102	198 400	67863	71193	72341
Усього за розділом IV	620	911 741	684726	1516984	2757917	4137624
V. Доходи майбутніх періодів	630	3	3	3	3	3
Баланс	640	3034002	4029184	5313570	9400375	18089203

Таблиця И.2 - Звіт про фінансові результати за 2014 -2018 рр.

Стаття	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	5 475 782	4 625 563	8283919	11724586	6752444
Податок на додану вартість	015	(546 493)	(533 966)	(876502)	1305110	882050
Акцизний збір	020	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(230)	(0)	(0)	(0)	(0)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	4 929 059	4 091 597	7407417	10419476	5870394
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(2 951 871)	(2 723 917)	(4707479)	(5954315)	(3338096)
Валовий прибуток:						
- прибуток	050	1 977 188	1 367 680	2699938	4465161	2532298
- збиток	055	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	57 379	1 077 710	389166	1133073	4197662
Адміністративні витрати	070	(55 800)	(32 755)	(49643)	(44669)	(61323)
Витрати на збут	080	(95 572)	(134 969)	(127966)	(207430)	(575345)
Інші операційні витрати	090	(56 443)	(1 109 381)	(385156)	(799553)	(4077502)
Фінансові результати від операційної діяльності:						
- прибуток	100	1 826 752	1 168 285	2526339	4546582	2015790
- збиток	105	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	120	16 619	22 838	31914	2970	29043
Інші доходи	130	10 540	585 982	241478	223641	144096
Фінансові витрати	140	(1)	(54 689)	(107569)	(44569)	(71962)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	160	(42 582)	(639 433)	(239276)	(376414)	(305107)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:						
- прибуток	170	1 811 328	1 082 983	2452886	4352210	1811860
- збиток	175	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	459 983	294 451	(629980)	(847885)	(565387)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:						
- прибуток	190	1 351 345	788 532	1822906	3504325	1246473
- збиток	195	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Надзвичайні:						
- доходи	200	26	0	15184	42	0
- витрати	205	(1)	(171)	(0)	(0)	(2)
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0	(0)	(0)	(0)
Чистий:						
- прибуток	220	1 351 370	788 361	1838090	3504367	1246471
- збиток	225	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)

Продовження додатку И

Таблиця И.3 - Елементи операційних витрат за 2014 -2018 рр.

Найменування показника	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	230	894 783	1 447 356	1660935	1982971	2366776
Витрати на оплату праці	240	201 824	256 309	296520	335613	304304
Відрахування на соціальні заходи	250	76 042	95 810	107501	125289	113276
Амортизація	260	75 198	96 342	122170	150537	562913
Інші операційні витрати	270	271 087	155 857	196825	743783	780746
Разом	280	1 518 934	2 051 674	2383951	3338193	4128015

Таблиця И.4 - Розрахунок показників прибутковості акцій за 2014 -2018 рр.

Назва статті	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018
Середньорічна кількість простих акцій	300	2195476	2269260216	2304073318	2304075800	2304075800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	2195476	2269260216	2304073318	2304075800	2304075800
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0,615	0,347	0.797	1.52094	0.54099
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0,615	0,347	0.797	1.52094	0.54099
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0	0	0	0