МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

. . Чернега О.Б.

(підпис) (прізвище та ініціали)

« » . 2023 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр .

(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 073 «Менеджмент» .

(шифр і назва)

освітньої програми «Антикризовий менеджмент організації» . (назва)

на тему: «Формування стратегії антикризового управління підприємством»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти Попова Юлія Сергіївна  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | професор, д.е.н., доцент Кожухова Т.В.  (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
|  | | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань  Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | |

Кривий Ріг

2023

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

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

. . Чернега О.Б.

(підпис) (прізвище та ініціали)

« » . 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Поповій Юлії Сергіївні

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Формування стратегії антикризового управління підприємством

Керівник роботи: доктор економічних наук, професор Кожухова Т. В.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*12*” *червня* 20*23* р. № *145с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “*30*” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі антикризового управління підприємствами, статистична інформація, звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

теоретичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємством, діагностика кризового стану та формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

Таблиці, рисунки, схеми, графіки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «*12*» *червня* 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 18.06.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 17.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 07.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 28.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 30.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 03.12.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 15.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 24.12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Попова Ю.С.

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Кожухова Т.В.

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 88, рисунків 8, таблиць 15, додатків 6, використаних джерел 29.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» |
| Предмет дослідження: | теоретичні засади, чинники та механізми формування стратегії антикризового управління підприємством |
| Мета дослідження: | обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» |
| Методи дослідження: | емпіричні методи, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, методи стратегічного планування, табличний, графічний, статистичний, аналітичний методи обробки та аналізу інформації |
| Основні результати дослідження: | досліджено теоретичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємством, методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства; проведено діагностику кризового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг” |
| Ключові слова: | стратегія, антикризове управління, криза, банкрутство, антикризова стратегія, кризовий стан, модель оцінки ймовірності настання банкрутства. |

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 6](#_Toc153307592)

[1. Теоретичні аспекти формування стратегії антикризового управління підприємством 8](#_Toc153307593)

[2. Діагностика кризового стану ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” 29](#_Toc153307594)

[3. Формування стратегії антикризового управління ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” 42](#_Toc153307595)

[ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 48](#_Toc153307596)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50](#_Toc153307597)

[ДОДАТКИ А-Е 53](#_Toc153307598)-87

# **ВСТУП**

Актуальність обраної теми дослідження. Сьогодні питання побудови ефективної стратегії антикризового управління підприємством особливо актуальне в умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічності формування кризових явищ і комплексної трансформації вітчизняної економіки. Усі компанії регулярно стикаються з проблемами та наслідками, які можуть спричинити серйозні кризи, зокрема це погіршення головних показників фінансового стану підприємства: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, що призводить до неплатоспроможності деяких суб’єктів господарювання або можливості настання банкрутства.

Оцінка сучасного стану проблеми. Розгляду проблеми були присвячені наукові праці таких вчених як П. Брінь, А. Черпак [4], І. Токмакова, Н. Панченко, М. Кургузова [5], О. Сиром’ятникова [6], О. Михайленко, А. Майстренко [2], О. Гудзь [14], В. Костецький [15], Є. Михайлова, С. Михайлов [16].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Поставлена мета обумовила виконання наступних завдань:

- обґрунтування теоретичних аспектів формування стратегії антикризового управління підприємством;

- вивчення та вибір методичних підходів до діагностики кризового стану підприємства;

- проведення діагностики кризового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об’єктом дослідження є процес формування стратегії антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження теоретичні засади, чинники та механізми формування стратегії антикризового управління підприємством.

Методи дослідження: емпіричні методи, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, методи стратегічного планування, табличний, графічний, статистичний, аналітичний методи обробки та аналізу інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі антикризового управління підприємствами, статистична інформація, звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Нині будь-яке підприємство, що функціонує в умовах турбулентного зовнішнього середовища щоденно піддається впливу різних факторів макро- і мікросередовища та стикається із низкою ризиків, які можуть, якщо вчасно не відреагувати та вжити необхідних заходів, призвести до кризової ситуації.

Більшість вітчизняних підприємств були доведені до межі кризового стану ще у період пандемії COVID-19. Підприємствам знадобилося декілька років, щоб оговтатися та пристосуватися до нових умов, оскільки на той момент фінансові показники досягли критичного рівня, значно зменшилися економічні здобутки та погіршилися конкурентні позиції. Наразі ситуація повторюється, адже, як і будь-яка криза, війна в Україні – це період максимальної оптимізації витрат. Передумовами виникнення кризового становища є поглиблення конкурентної боротьби, загострення соціальних та економічно-політичних кризових явищ, зменшення платоспроможності населення, скорочення працівників, невеликий досвід формування стратегії антикризового управління, неточність наявних методичних підходів до діагностики та оцінки рівня кризової ситуації на підприємстві.

Зважаючи на це, важливим є висвітлення питання теоретичного та методичного підґрунтя формування стратегії антикризового управління підприємством, яка буде спрямована на попередження та нейтралізацію впливу кризи та її наслідків.

Аналізуючи наукові публікації та дослідження, слід зазначити, що впродовж останніх декількох років значно зросла кількість наукових праць, які присвячені питанню розробки антикризової стратегії. Зокрема розгляду проблеми були присвячені наукові праці таких вчених як П. Брінь, А. Черпак [4], І. Токмакова, Н. Панченко, М. Кургузова [5], О. Сиром’ятникова [6], О. Михайленко, А. Майстренко [2], О. Гудзь [14], В. Костецький [15], Є. Михайлова, С. Михайлов [16].

В своїх роботах науковці пропонують власне теоретичне обґрунтування поняття «антикризова стратегія підприємства» (табл. 1.1), розкривають сутнісні аспекти формування стратегії антикризового управління та розглядають систему антикризового менеджменту в контексті розробки першочергових заходів щодо формування механізму реалізації стратегії. Проте у зв’язку із посиленням передумов виникнення кризових явищ питання формування стратегії антикризового управління залишається надзвичайно актуальним, що потребує подальшого дослідження.

Внаслідок різних поглядів на поняття «стратегія антикризового управління» можна виділити декілька основних підходів до його трактування:

1. Програмно-цільовий – визначає цільову спрямованість антикризової стратегії. Деякі науковці (І. Токмакова, Н. Панченко, М. Кургузова [5]) розглядають стратегію антикризового управління з позиції довгострокового напряму розвитку підприємства, адже антикризове управління підприємством доволі часто прирівнюють до стратегічного управління, оскільки воно направлене на формування та реалізацію стратегії на довгострокову перспективу з метою недопущення кризових ситуацій на підприємстві.

2. Комплексний підхід – розглядає антикризову стратегію з позиції комплексу заходів чи дій щодо превенції чи подолання кризової ситуації. Цю точку зору підтримують О. Михайленко, О. Сиром’ятникова, О. Гук, О. Гудзь [2, 6, 7, 15].

3. Інструментальний підхід – розкриває стратегію антикризового управління з позиції інструменту, який передбачає економічні, технологічні та організаційні заходи стосовно вирішення наявних протиріч в середовищі функціонування підприємства (С. Телін, Д. Севідова, П. Брінь, А. Черпак [1, 3, 4]).

Спираючись на розглянуті публікації, можна дійти висновку, що будь-яке управління апріорі повинно бути антикризовим та ризикорієнтованим. Відповідно до цього в антикризовому менеджменті ключову роль має відігравати стратегія попередження та/або подолання кризового явища. Саме стратегія, у випадку розгортання найгіршого сценарію, який підприємство розглядало як потенційно можливий, дає змогу реалізувати план антикризових заходів, а за необхідності адаптувати його під реалії сьогодення. Тому доцільно приділити увагу саме розгляду поняття «стратегія антикризового управління».

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «стратегія антикризового управління»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Тлумачення поняття |
| Телін С.В. | Інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [1, с. 216]. |
| Михайленко О.В.,  Майстренко А.В. | Комплексна система мір і заходів, яка включає у себе методи і способи, що застосовуються з моменту створення і функціонування підприємства, які дають змогу розробити й упровадити ефективну систему антикризового менеджменту для попередження кризових явищ та критичних ситуацій на підприємстві [2, с. 64]. |
| Сєвідова Д.О., Маркова С.В.,  Коваленко Н.М. | Механізм вчасного виявлення та подолання кризового становища в організації, що стає важливим джерелом створення конкурентних переваг, посилення позиції на ринку та забезпечення належного рівня функціонування [3, с. 147]. |
| Брінь П.В.,  Черпак А.Ю. | Спосіб досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан [4, с. 94]. |
| Токмакова І.В.,  Панченко Н.Г.,  Кургузова М.Ю. | Довгостроковий план дій підприємства, спрямований на відновлення його стабільної роботи і формування потенціалу для досягнення встановлених цілей розвитку [5, с. 73]. |
| Сиром’ятникова О.В. | Система цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, що є підґрунтям виникнення кризи [6, с. 50]. |
| Гук О.В. | Спосіб дій, які забезпечують уникнення підприємством кризового стану, а у разі його виникнення вибір механізмів захисту від можливого банкрутства, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства шляхом координації управлінських рішень [7, с. 194]. |
| Гудзь О.Є. | Специфічний план управлінських заходів щодо досягнення підприємством завдань стосовно ефективної превенції й усунення кризових процесів [15, с. 5]. |

Розглянувши вищезазначені поняття можна сказати, що антикризова стратегія підприємства повинна включати стратегію подолання кризи у разі її виникнення і стратегію недопущення кризової ситуації. Відповідно до цього, найоптимальнішим із трактувань є останнє, де стратегія антикризового управління розглядається як «специфічний план управлінських заходів щодо досягнення підприємством завдань стосовно ефективної превенції й усунення кризових процесів». Дане визначення належить до комплексного підходу, тобто передбачає розроблення антикризових заходів для всіх аспектів підприємницької діяльності.

Кожна стратегія антикризового управління підприємства має свої особливості, які відрізняють її від інших стратегій. Так, до характерних рис такої стратегії належать [4, с. 95]:

1) пріоритетність, тобто, під час виходу підприємства із кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії коригуються і підпорядковуються головній меті антикризового управління;

2) обмеженість за часом (1-3 роки). При цьому стратегія вважається реалізованою, коли підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція до покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

3) підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (банкрутство суб’єкта господарювання) втілення стратегії;

4) адаптивний характер, тобто антикризова стратегія включає багато реорганізаційних заходів і організаційно-технологічних новацій, спрямованих на подолання кризового становища;

5) звужена функціонально-цільова спрямованість антикризового інструментарію з чітко встановленими об’єктами впливу;

6) орієнтування на максимальне використання внутрішнього потенціалу та резервів підприємства.

Розглянувши ці особливості, необхідно зазначити, що в цілому антикризове управління має специфічні риси, які можуть бути враховані для підвищення ефективності механізмів управління та регулювання стратегії.

Стратегії антикризового управління можуть бути різноманітними, залежно від типу та виду кризи, її глибини, основних причин та передвісників її розвитку, стадії протікання. Тому наведемо класифікацію антикризових стратегій за такими критеріями:

I. Залежно від стадії кризового стану підприємств виокремлюють такі стратегії антикризового управління (АУ) [8, с. 103]:

– попередження кризи;

– вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;

– протидії кризовим явищам, уповільнення кризових процесів;

– стабілізації ситуації за допомогою використання резервів;

– послідовного виведення підприємства з кризи;

– передбачення та створення умов для усунення наслідків кризи.

II. З позиції поведінки підприємства в кризових ситуаціях виділяють [9, с. 36; 10, с. 39]:

– наступальну стратегію, яка передбачає суттєві реструктуризаційні зміни, зміцнення підприємства за рахунок зовнішніх інвестицій, посилення в довгостроковій перспективі конкурентних переваг;

– стратегію делегування повноважень, яка передбачає процес передачі права розв’язання проблем підприємства третім особам;

– стратегію компромісу, що передбачає об’єднання учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності для зменшення витрат та зростання прибутку;

– захисну стратегію, яка спрямована на стабілізацію кризи за рахунок внутрішніх резервів (скорочення витрат, реструктуризація активів, закриття нерентабельного виробництва та збереження перспективних напрямів діяльності).

III. За визначенням головного напряму управління підприємством розрізняють (рис. 1.1) [11, с. 65]:

– стратегію стабілізації – передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів збуту продукції та отримуваної величини доходів;

– стратегію скорочення (ліквідації) – передбачає вирішення питань щодо безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат;

– стратегію виживання (реструктуризації) – розробляє захисні заходи для виходу організації із кризового стану, а також орієнтована на стабілізацію фінансового стану з отриманням у перспективі конкурентних переваг.

Стратегії антикризового управління

*Адаптивна (прогресивна)*

дляпідприємств, у яких з’явилися негативні

тенденції розвитку

*Санаційна (відновна)* для підприємств, які перебувають у передкризовому чи кризовому стані

*«Зняття прибутку»* припинення поточних інвестицій в продукт

*«Без змін»* заморожування ситуації, припинення інвестицій

*Ліквідації*

*Скорочення оргструктури*

*«Збирання врожаю»*

*Скорочення витрат*

*«Обережне просування»*

просування розпочатих програм в очікуванні успіху

*«Пауза»*

навмисне призупинення збільшення збуту

*Стратегія ліквідації*

*Стратегія розвороту*

*Стратегія відокремлення*

За характером підходів

За способами реалізації

Стратегії реструктуризації

Стратегії скорочення

Стратегії стабілізації

*Превентивна (запобіжна)*

для успішних підприємств, які бажають посилити свої ключові позиції та конкурентні переваги

Рисунок 1.1 – Види антикризових стратегій залежно від головного напряму управління підприємством

*Джерело: сформовано автором на основі [11, c. 65; 18, с. 458].*

Богуславська С. та Білоус С. пропонують свій перелік стратегій антикризового управління [12, с. 2]:

1. Реагування на кризу. Дана стратегія передбачає активну реакцію підприємства на кризову ситуацію у разі її виникнення з метою подолання кризи та відновлення стійкості підприємства. Включає у себе: аналіз ситуації, розробку плану дій, мобілізацію ресурсів, управління комунікацією, реорганізацію та оптимізацію.

2. Проактивне управління ризиками. Передбачає активну роботу підприємства для попередження кризи на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не виникла або не набула серйозних розмірів. Включає: ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення, розробку стратегій управління ризиками та управління ризиками у різних аспектах діяльності підприємства.

3. Диверсифікація бізнесу. Передбачає розширення бізнесу шляхом впровадження нових продуктів та послуг, ринків або галузей з метою зменшення залежності від одного джерела прибутку або ринку. Ця стратегія допомагає підприємству ефективно розподілити ризики та забезпечити стабільне надходження доходів навіть за умов падіння попиту на один із продуктів чи послуги.

4. Стратегія виживання. Передбачає заходи спрямовані на забезпечення стійкості та продовження функціонування підприємства за умов серйозних кризових ситуацій, включаючи критичні проблеми із фінансовим положенням, економічні спади, природні катастрофи, геополітичні конфлікти.

5. Стратегія відступу. Передбачає тимчасовий відступ чи скорочення діяльності підприємства з метою збереження ресурсів, зменшення втрат та забезпечення подальшої життєздатності в умовах турбулентності та змін.

6. Стратегія партнерства і співпраці. Передбачає налагодження партнерських відносин та співпрацю з іншими фірмами з метою спільного розвитку проєктів, об’єднання ресурсів та зменшення ризиків в умовах кризи.

7. Стратегія відновлення. Передбачає дії щодо відновлення нормального функціонування підприємства у післякризовий період. Ця стратегія включає оцінку завдань і можливостей розвитку, розробку плану відновлення, зокрема виробництва, зв’язків зі стейкхолдерами та ін.

Розглянувши вищезазначені стратегії антикризового управління слід зазначити, що залежно від характеру і глибини кризи, в якому опинилося підприємство, воно може застосовувати одну чи комбінацію перелічених стратегій. Адже вагому роль відіграє гнучкість та адаптивність в антикризовому управлінні, а також перманентний моніторинг та перегляд стратегій АУ за мінливих умов зовнішнього середовища.

На вибір відповідної антикризової стратегії впливає низка чинників [8, с. 102]:

– ідентифікація ступеня прояву кризової ситуації;

– сила й напрям впливу зовнішнього середовища;

– стратегічні можливості підприємства, беручи до уваги стан існуючих виробничо-управлінських ресурсів та можливостей ринку;

– невідповідність існуючої організаційної та корпоративної структури стадії її розвитку або зв’язкам із зовнішніми контрагентами, що виступатиме фундаментом для реструктуризації на підприємстві.

У свою чергу, на розробку антикризової стратегії та прийняття відповідних управлінських рішень впливають такі фактори як [11, с. 72]:

* категорія проблеми;
* умови здійснення управлінських рішень;
* достатність вихідної (первинної) інформації;
* достовірність інформації;
* масштаб проблеми;
* технологічне оснащення.

Тому в антикризовому менеджменті ключове значення має розробка стратегії антикризового управління, у якій окреслюються шляхи виходу із кризового стану, які безпосередньо пов’язані з усуненням причин та факторів, що сприяють виникненню кризи.

Досягнення ефективності реалізації стратегії АУ можливе лише при дотриманні основних принципів її формування (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Принципи розроблення антикризової стратегії [13, c. 259]

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Доцільність використання |
| Плановість | Забезпечує планомірність перебігу процесу формування і реалізації антикризової стратегії в цілому |
| Постійний контроль | Забезпечує перевірку і доцільність реалізації етапів стратегії та внесення необхідних коригувань |
| Швидке реагування | Забезпечує процес подолання й недопущення кризової ситуації на підприємстві, сприяє стабілізації діяльності підприємства |
| Цілеспрямованість | Забезпечує конкретизацію та доведення стратегічних цілей і місії підприємства у процесі реалізації антикризової стратегії до кожного виконавця, що сприяє ефективному їх досягненню |
| Достовірність і повнота  охоплення | Забезпечує достовірність та повноту охоплення вихідної інформації, від якої буде залежати процес виходу з кризового стану підприємства |
| Прогнозованість | Забезпечує створення моделі формування і реалізації антикризової стратегії, обґрунтування доцільності вибраної стратегії і негативних наслідків кризи |
| Чіткість і послідовність | Забезпечує конкретизацію антикризових заходів, виконання яких здійснюється у чіткій визначеній послідовності, що дозволить прискорити реалізацію антикризової стратегії |
| Компетентність | Забезпечення високої компетентності та відповідної кваліфікації керівників та задіяного персоналу сприяє вчасному виконанню поставлених стратегічних цілей та основної мети, пов’язаних з виходом підприємства з кризи |
| Орієнтованість (направленість) | Забезпечує реалізацію намічених цілей і основної мети підприємства на основі індивідуального вибору та формування антикризової стратегії кожним підприємством, враховуючи галузеву специфіку |
| Багатоваріантність | Забезпечує розроблення багатоваріантних пропозицій вибору і реалізації антикризової стратегії |
| Професіональність | Забезпечення професійного підходу до формування антикризової стратегії сприяє ефективній реалізації антикризової стратегії |
| Колегіальність | Забезпечення залучених груп фахівців (експертів) до прийняття основних управлінських рішень щодо вибору та формування антикризової стратегії |
| Максимізація результативності  антикризових заходів | Забезпечує надання переваги антикризовим інструментам та заходам, які здійснюють максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та непрямих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням |
| Оптимізація співвідношення  дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації | Забезпечується потреба диверсифікації антикризової стратегії для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму у випадку їх спільного проведення |

Формування (вибір та розробка) антикризової стратегії підприємства є одним із головних завдань стратегічного планування (рис. 1.2).

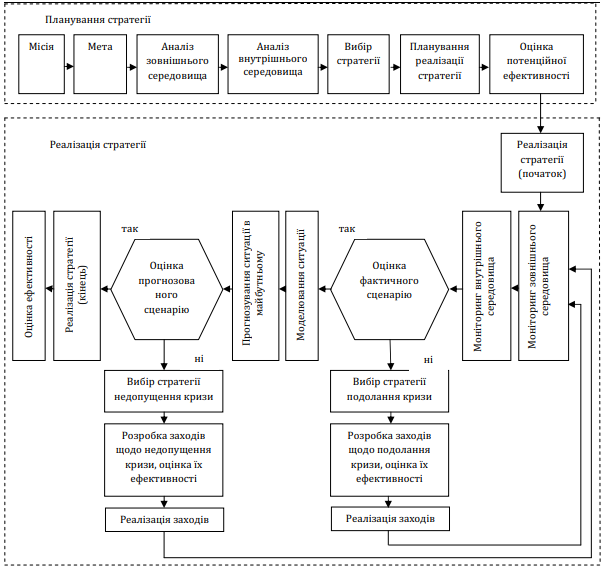


Рисунок 1.2 – Процес формування стратегії антикризового управління підприємством [16, c. 209]

В процесі формування стратегії антикризового управління виділяють три основних етапи [2, с. 66]:

I етап. Планування антикризової стратегії.

II етап. Розроблення антикризової стратегії.

III етап. Реалізація стратегії антикризового управління.

На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони, здійснюється попередня діагностика фінансового стану, оцінюються потенційні можливості підприємства на ринку.

На другому етапі розробляється програма стратегії антикризового управління шляхом розробки заходів з усунення загроз підприємству, генеруються пропозиції щодо оптимізації функціональних структур і підрозділів підприємства, стратегій його розвитку.

На третьому етапі здійснюється впровадження розробленої в ході попередніх етапів стратегії виходу з кризової ситуації.

Більш розширений процес розробки антикризової стратегії підприємства має складатися з [11, с. 71]:

1) аналізу стану підприємства та перспектив його розвитку;

2) формування стратегії антикризового управління;

3) розробки функціональних (локальних) антикризових стратегій;

4) формування організаційної структури, яка забезпечує реалізацію антикризової стратегії;

5) реалізації стратегії антикризового управління та контроль за ходом її виконання.

При цьому для кожного окремого підприємства критеріями, що впливають на вибір стратегії антикризового управління виступають узагальнюючі показники в основних напрямах оцінки рівня кризового стану на підприємстві, серед яких виокремлюють [4, с. 96]:

* об’єм чистого прибутку і відсоток рентабельності;
* ефективність використання основних фондів підприємства;
* показники ділової активності підприємства;
* показники фінансової стійкості підприємства;
* платоспроможність і ліквідність;
* показник ймовірності банкрутства підприємства;
* ефективність використання персоналу підприємства.

Тому формування стратегії антикризового управління підприємством передбачає використання системи методів діагностики кризового стану, яка включає розрахунок і аналіз вищенаведених показників, що спрямовано на запобігання банкрутству.

У наукових працях при вивченні питання формування стратегії антикризового управління науковцями [17] було розроблено концептуальну модель стратегії антикризового управління сучасним підприємством (рис. 1.3).

Дана модель описує основні детермінанти діяльності підприємства та відповідні зміни чинників його внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають розглядатися на основі їх моніторингу. Відповідна інформація дає змогу проводити об’єктивну діагностику фінансового стану підприємства, прогнозувати кризи, виявляти передкризові умови в його розвитку, визначати приховані кризи, кризи платоспроможності та діагностувати банкрутство. За допомогою показників системних детермінант кризи має здійснюватися управління кризовими ситуаціями на основі використання активної, реактивної та інтерактивної моделей, реалізації заходів щодо санації, реструктуризації та, за необхідності, ліквідації підприємства. Важливу роль в ефективному антикризовому управлінні відіграє виявлення та усунення різного роду потенційних та існуючих загроз.

Так звана антисипативна (випереджаюча) концепція передбачає ефективні превентивні заходи, розвиток управлінських і регулюючих функцій, реалізацію механізмів стратегії антикризового управління за рахунок диверсифікації розвитку підприємств, трансформації організаційних структур управління, використання нерозподіленого прибутку для подолання криз, упровадження інновацій і вдосконалення управління фінансовими потоками (збільшення оборотного капіталу). Такі механізми антикризової стратегії сприяють підвищенню конкурентоспроможності, відновленню платоспроможності, рентабельності та ліквідності.

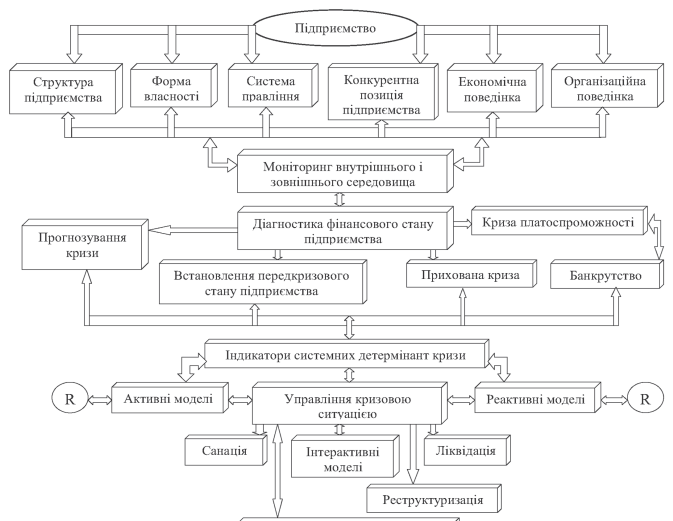




Рисунок 1.3 – Концептуальна модель стратегії антикризового управління сучасним підприємством [17, c. 173]

Тобто забезпечення превентивного антикризового управління потребує включення та врахування взаємозв’язку всіх аспектів діяльності підприємства в умовах економічної кризи та системного характеру стратегій антикризового управління, що ще раз підтверджує необхідність розгляду стратегії з позиції комплексного підходу.

Як зазначалося раніше, розробка стратегії антикризового управління компанією передбачає використання системи методів діагностики кризових станів, спрямованих на попереднє виявлення кризи та запобігання банкрутству, для яких необхідно розраховувати та аналізувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Наразі наявні наукові розробки в галузі діагностики фінансово-економічної стійкості дозволяють досить точно оцінити не тільки фінансовий стан, а й внутрішній потенціал підприємств. Для стабільного розвитку будь-якого підприємства необхідно проаналізувати параметри зміни ресурсного потенціалу та оцінити зовнішні та внутрішні джерела фінансування антикризових заходів підприємства.

Діагностика кризового стану на підприємстві здійснюється з метою:

* визначення стратегічних напрямів сталого розвитку компанії та їх своєчасного коригування;
* виявлення кризових ситуацій та можливих шляхів виходу з них;
* визначення меж потенціалу фінансово-економічної стабілізації;
* вибору та розробки стратегії антикризового управління.

Вибір методу діагностики кризового явища, в першу чергу, залежить від етапу розгортання кризової ситуації на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства [19, c. 37]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розвиток кризової  ситуації (етапи та  критичні точки) | Методи діагностики  кризових явищ | Динаміка основних показників | Запобіжний  захід |
| Передкризова  ситуація | Аналіз виробничих та фінансових показників господарської  діяльності | Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників | Комплексна економічна діагностика підприємства та розробка на основі її результатів  заходів запобіжного, пом’якшувального чи ліквідаційного характеру |
| Точка входу  (виникнення  кризового стану) | Експрес-діагностика  господарської  діяльності  підприємства | Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності  підприємства знижуються до  критично нормативних |
| Зародження  кризового стану | Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче нормативних |
| Розвиток  кризового стану | Комплексна економічна діагностика  підприємства, оцінка  ймовірності банкрутства | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження |
| Точка  банкрутства | Діагностика  банкрутства | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства  свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства |
| Стабілізація  кризового стану | Діагностика  потенціалу фінансово-економічної  стійкості підприємства | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства стабільно низькі |
| Згасання  кризового стану | Поглиблена експрес-діагностика, аналіз  фінансової стійкості  та платоспроможності | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства наближаються до нормативних |
| Точка виходу  (завершення  кризового стану) | Експрес-діагностика  господарської діяльності підприємства | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства перебувають в межах норм |
| Післякризовий стан | Аналіз виробничих та  фінансових показників господарської  діяльності | Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства має тенденцію до поліпшення |

Згідно з вищенаведеною таблицею Кривов’язюк І. В. [19] пропонує використовувати в якості інструменту антикризового управління комплексну економічну діагностику підприємства, адже вона є основою для стратегічного планування, оскільки включає стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування підприємства.

Комплексна економічна діагностика передбачає проведення фінансової діагностики, зокрема (табл. 2.2):

1) аналізу структури витрат;

2) аналізу структури активів;

3) розрахунку показників ліквідності;

4) розрахунку показників фінансової стійкості;

5) розрахунку показників рентабельності;

6) розрахунку показників ділової активності.

Таблиця 2.2 – Складові елементи фінансового стану підприємства [20, c. 252]

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
| Фінансова стійкість | Визначає загальну платоспроможність підприємства та дає можливість визначити фінансовий запас з позиції довгострокової перспективи |
| Платоспроможність | Визначає потенціал формування фінансових ресурсів та здатність відповідати за фінансовими зобов’язаннями |
| Ліквідність | Показує, як швидко підприємство може без втрати ринкової вартості продати свої активи, одержати гроші і повернути борги |
| Ділова активність | Характеризується ефективністю використання оборотних коштів |
| Прибутковість | Визначає рентабельність діяльності та рівень фінансового ризику |

Методологічне забезпечення діагностики кризового стану підприємства та оцінки ймовірності настання банкрутства характеризується широким спектром підходів та інструментів їх проведення.

З метою систематизації методичних підходів в окремі групи та виявлення спільних рис та недоліків, притаманним деяким науковим розробкам, виокремлюють декілька підходів до діагностики кризового стану (рис. 2.1):

1) використання багатофакторних моделей і методів;

2) порівняльний аналіз оціночних показників діяльності.

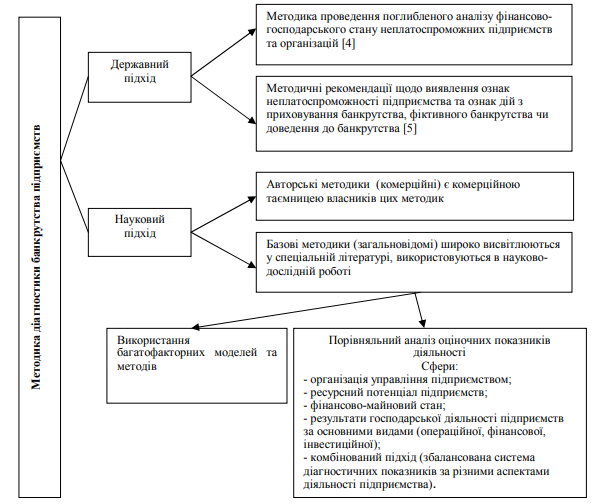


Рисунок 2.1 – Методика діагностики банкрутства підприємств [21, c. 26]

Як показано на рис. 2.1, науковий підхід до діагностики кризової ситуації передбачає використання базових (загальновідомих) та авторських (комерційних) методик. Базові наукові методи і методики передбачають використання двох основних підходів. Перший базується на фінансових даних і передбачає використання фінансових коефіцієнтів як кількісних показників. Це багатофакторні регресійні моделі, які враховують зміни у фінансовому менеджменті та економічні, ринкові та інші фактори. Саме цей підхід буде використано при оцінці кризового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Другий підхід до прогнозування неплатоспроможності ґрунтується на статистичних даних про зміни показників неплатоспроможних компаній і порівнянні їх з відповідними даними досліджуваних підприємств.

Будь-яка методика оцінювання платоспроможності по суті є методологією визначення ймовірності банкрутства на підприємстві.

Найбільш поширеним методом оцінки ймовірності банкрутства як на міжнародному, так і на національному рівні є модель на основі дискримінантного аналізу. Суть цього аналізу пояснюється тим, що за допомогою математико-статистичного методу можна побудувати функцію та розрахувати інтегральний показник, який з певною ймовірністю прогнозує банкрутство конкретного підприємства (Додаток А).

Наведемо порівняльну характеристику найбільш розповсюджених моделей оцінки та прогнозування ймовірності настання банкрутства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика найпоширеніших зарубіжних та вітчизняних моделей прогнозування банкрутства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Переваги | Недоліки |
| Зарубіжні методики | | |
| П’ятифакторна модель Альтмана | Простота розрахунку; не потрібен великий обсяг вихідної інформації; можливість поділу проаналізованих компаній на потенційних банкрутів і не банкрутів. | Проблеми з точністю; не враховуються коефіцієнти рентабельності; не адаптована під українські підприємства. |
| Модель Спрінгейта | Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%. | Створена для підприємств США й Канади; відсутня галузева та регіональна диференціація Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України. |
| Модель Ліса | Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство. | Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності |
| Модель Таффлера і Тішоу | Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов’язано зі значною кількістю проаналізованих компаній. | Застосовується тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку; складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації. |
| Модель Ж. Депаляна (credit-men) | Нормативи змінних диференційовані за галузями; можливість застосуванням методики при проведенні зовнішнього аналізу підприємств | Граничні значення показників дещо завищені, тому що розподіл відбувається за 100-бальною шкалою; наявність тільки одного інтервального граничного значення. |
| Вітчизняні методики | | |
| Модель О. Терещенка | Простота розрахунків з урахуванням галузевих особливостей підприємств, через використання різних модифікацій базової моделі для підприємств різної діяльності | Дані прогнозу дуже суб'єктивні, тому можуть виникнути проблеми з точністю оцінки; модель спрямована на універсальність, ніж практичну ефективність. |
| Модель Матвійчука | Включає багато факторів, які охоплюють основні фінансово-економічні показники вітчизняних підприємств, мають високу точність прогнозування банкрутства та позбавлені лінійної залежності між факторними змінними. | Вибір лише двох класів стану компанії, оскільки при використанні дискримінантної моделі цього недостатньо для оцінки реального фінансового становища. |

*Джерело: складено автором на основі [11, с. 97; 22, с. 23-27; 23, с. 114].*

Отже, розглянувши вищенаведені методики прогнозування банкрутства, запропоновані зарубіжними і вітчизняними авторами, слід зазначити, що зарубіжні моделі мають низку суттєвих обмежень для використання українськими підприємствами. Це пов’язано з тим, що вони не адаптовані до вітчизняної економіки та не враховують особливості діяльності вітчизняних підприємств, зокрема специфіку бухгалтерського обліку та податкового законодавства, вплив інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузь, до якої належить компанія тощо.

Моделі вітчизняних науковців – О. Терещенка та А. Матвійчука враховують національні статистичні дані і галузеву приналежність українських підприємств, і тому є найбільш точними для прогнозування банкрутства. Зокрема універсальна дискримінантна модель О. Терещенка враховує такі показники як ліквідність, прибутковість, оборотність капіталу, рентабельність, структуру майна тощо. А модель оцінки аксіологічної (суб’єктивної) ймовірності банкрутства українських підприємств А. Матвійчука, основою якої також є дискримінантна функція, включає коефіцієнти мобільності активів, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності власного капіталу, окупності активів, забезпеченості власними оборотними засобами, концентрації залученого капіталу, покриття боргів власним капіталом. Тобто дана модель охоплює всі основні групи фінансово-економічних показників діяльності підприємств, тому має високу здатність до передбачення банкрутства.

Таким чином, формування стратегії антикризового управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах невпевненості та економічних труднощів. Цей процес включає в себе аналіз ризиків, розробку ефективних стратегій відповіді на кризові ситуації, а також впровадження систем моніторингу та контролю за реалізацією заходів. Крім того, ефективна розробка антикризової стратегії передбачає глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Це включає в себе оцінку фінансового стану компанії, визначення слабких місць у виробничих та управлінських процесах, а також урахування змін на ринку, що можуть призвести до виникнення кризових ситуацій. Така комплексна діагностика фінансово-господарського стану компанії допомагає визначити глибину кризи та обрати відповідну стратегію подальшого розвитку підприємства.

# **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПАТ “АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ”**

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі та одного за найбільших іноземних інвесторів країни. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти (рис. 3.1).

Крім основних виробничих департаментів для стабільної роботи всього підприємства використовуються також допоміжні служби:

• Енергетичний департамент

• Транспортний департамент

• Центральний департамент з утримання та ремонтів

• Департамент з автоматизації технологічних процесів

• Технічне управління

• Виробниче управління

• Департамент інформаційних технологій

• Департамент інвестицій та інжинирингу

• Адміністрація з постачання

• Департамент з продажу

• Адміністрація з фінансів

• Департамент з персоналу

• Департамент з охорони праці, промислової безпеки та екології

• Департамент з безпеки

**ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

**Коксохімічне виробництво**

**Гірничорудне виробництво**

**Металургійне виробництво**

**Гірничо-збагачувальне**

**виробництво**

**Сталеплавильний департамент**

**Шахтоуправління** з підземного видобутку руди

**Аглодоменний департамент**

♦ Вуглепідготовчий цех

♦ Коксовий цех №1

♦ Цех уловлювання

♦ Цех сіркоочищення

**Прокатний департамент**

♦ Шахта ім. Артема

♦ Шахта «Прохідницька»

♦ Гірничий цех

♦ Дробильно-сортувальна фабрика

♦ Цех Блюмінг

♦ Сортопрокатний цех №1

♦ Сортопрокатний цех №2

♦ Прокатний цех №3

♦ Вальцетокарний цех

♦ Цех переробки металопродукції

♦ Конвертерний цех

♦ Мартенівський цех

♦ Цех підготовки потягів

♦ Вогнетривко-вапняний цех

♦ Копровий цех

♦ Цех ремонту металургійних печей прокатного департаментів

♦ Агломераційний цех металургійного виробництва.

♦ Агломераційний цех №1

♦ Агломераційний цех №2

♦ Агломераційний цех №3

♦ Доменний цех №1 (доменні печі №№5,6,7,8).

♦ Доменний цех №2 (доменна піч №9)

♦ гірничотранспортний підрозділ:

- рудоуправління,

- дробильні фабрики №3, 4,

- гірничотранспортний цех

♦ дробильно-збагачувальний підрозділ :

- дробильна фабрика,

- рудозбагачувальні фабрики №1, 2,

- цех шламового господарства

Рисунок 3.1 – Виробнича структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: складено автором на основі даних з офіційного сайту підприємства [24]*

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат. Діяльність підприємства охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції (рис. 3.2).

Основні ринки збуту продукції – Україна, Африка, Близький Схід, Туреччина, країни Перської затоки, Азія та Америка. Широка географія поставок металопрокату вимагає високої якості продукції та належного рівня обслуговування клієнтів. Тому підприємство щороку проводить сертифікацію своєї продукції на міжнародному рівні та має сертифікати на відповідність арматурного, фасонного і сортового прокату вимогам національних стандартів окремих країн.

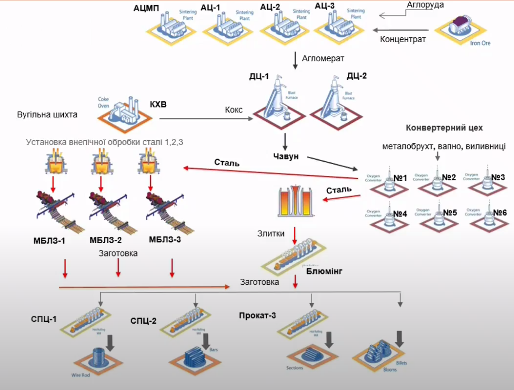


Рисунок 3.2 – Схема виробничого циклу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: власна розробка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [24]*

Будь-яка діяльність підприємства не може існувати без загальної стратегії розвитку. «Сталий розвиток, Якість, Лідерство» – основні цінності, які визначають загальну стратегію довгострокового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР). Стратегічними пріоритетами для підприємства є: стабільне виробництво, скорочення витрат, першочергове забезпечення металопродукцією потреб внутрішнього ринку. При цьому стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах [24]:

1) виробництво безпечної екологічної сталі (дбайливе використання ресурсів, мінімізація впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проектів підприємства);

2) створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників (поліпшення умов праці, фінансування охорони праці та промислової безпеки, лікувально-профілактичних заходів щодо збереження здоров’я та профілактики профзахворювань персоналу), соціальний захист робітників підприємства;

3) інвестиції в працівників (розвиток і навчання персоналу);

4) розвиток місцевих громад (вклад коштів в покращення інфраструктури міста та регіону, благодійна допомога міським навчальним та медичним закладам).

Вивчаючи систему менеджменту на підприємстві, перш за все, необхідно починати з розгляду організаційної структури управління. Вищим органом управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є загальні збори акціонерів. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор. Загалом організаційна структура ПАТ АМКР належить до лінійно-функціонального типу (рис. 3.3) і передбачає передачу генеральним директором повноважень та відповідальності за виконання окремих функцій процесу управління діяльністю своїм заступникам, які для вирішення покладених на них завдань мають у своєму безпосередньому підпорядкуванні директорів, менеджерів, начальників підрозділів.

Генеральний директор

***Мауро Лонгобардо***

Заступник гендиректора

з правових питань, питань взаємодії

з державними органами такомунікаціями

Заступник гендиректора з виробництва

(металургійне виробництво)

Заступник гендиректора з виробництва

(гірничий департамент)

***Мауро Логобардо***

Заступник гендиректора з постачання

Директор департаменту з галузевих відносин та соціального розвитку

Фінансовий директор – головний бухгалтер

Директор департаменту

з охорони праці,

промислової безпеки та екології

Директор департаменту з продажу

(Україна і країни СНД)

Директор зі стратегії, планування

та трансформації

В. о. директора департаменту з якості

Рисунок 3.3 – Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

*Джерело: складено автором на основі даних з офіційного сайту підприємства [24]*

Розглянемо основні виробничі результати та фінансовий стан ПАТ АМКР за 2018-2022 рр. Загалом виробничі потужності «АрселорМіттал Кривий Ріг», що має повний виробничий цикл, розраховані на щорічний випуск понад 6 млн. т. сталі, понад 5 млн. т. прокату й понад 5,5 млн. т. чавуну.

У 2021 році підприємство збільшило рівень виробництва у порівнянні з 2020 роком [25]:

• чавуну на 7,9% (до 5,34 мільйонів тонн);

• прокату на 5,6% (до 4,6 мільйонів тонн);

• сталі на 5,2% (до 4,92 мільйонів тонн);

• концентрату на 3,2% (до 11 мільйонів тонн);

• видобутку залізної руди на 3,2% (до 26,4 мільйонів тонн).

Слід зазначити, що минулого 2022 року українська гірничо-металургійна галузь зустрілась з найжорсткішими викликами за всю історію незалежної України, адже обсяги виробництва сталеливарної промисловості загалом в країні скоротилися на 70% (табл. 3.1). Через повномасштабну війну в Україні, зменшення експортних можливостей та обмеження в енергопостачанні, виробничі потужності «АрселорМіттал Кривий Ріг» впродовж 2022 року були завантажені не більше ніж на 20-25% [25].

Таблиця 3.1 – Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал кривий Ріг» за 2022 р., млн тонн

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукції | Факт | Бізнес-план | % виконання плану |
| Чавун | 1,6 | 5,6 | 29 |
| Сталь | 1,2 | 5,1 | 23,1 |
| Прокат | 1,1 | 4,8 | 22,8 |
| Кокс (6% волог.) | 1 | 2,8 | 37,3 |
| Концентрат | 4,5 | 10,6 | 42,8 |
| Видобуток руди | 11,6 | 26,4 | 44 |

*Джерело:* *[25]*

Загалом рівень виробництва в «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році впав у п’ять разів [25]. Якщо аналізувати результати роботи комбінату за 6 місяців 2023 р. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року (при цьому слід мати на увазі, що у перші два місяці 2022 року виробництво працювало на 100%), то у першому півріччі 2022 року АМКР виробили близько 890 000 тонн сталі, а у першому півріччі 2023 року 390 000 тонн – 43% від першого півріччя 2022 року. Але якщо порівняти воєнний період, то можна сказати, що підприємство у середньому на одному й тому ж рівні [26, с. 97].

Найбільшою проблемою для підприємства стало закриття звичайних ринків збуту внаслідок закриття українських портів, оскільки до 80% продукції експортували Чорним морем до Туреччини, Єгипту, країн Близького і Далекого Сходу, Африки. Наразі компанія перебудувала свою логістику, переорієнтувавшись на ринки збуту Європи. Це також пов’язано з тим, що за кілька місяців після початку війни Європа зняла квоти для металургійної продукції з України. Наразі підприємство експортує продукцію до країн Балтії, Чехії, Словаччини, Польщі та Румунії. Також пріоритетним для збуту є ринок США [26, с. 97].

Якщо аналізувати фінансові показники (табл. 3.2), то ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» завершив 2022 рік із чистим збитком у розмірі 49,009 млрд. грн. у порівнянні з 25,216 млрд. грн. чистого прибутку за підсумками 2021 року. Дохід підприємства за підсумками минулого року скоротився на 59,9% порівняно з 2021 роком – до 43,818 млрд. грн.

Таблиця 3.2 – Основні фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», млн. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2018 р. | 2019 р. | Темп приросту, % | 2020 р. | Темп приросту, % | 2021 р. | Темп приросту, % | 2022 р. | Темп приросту, % |
| Дохід, млн. грн. | 67 963,171 | 62 409,226 | **-8,17** | 63 496,684 | **1,74** | 109 303,155 | **72,14** | 43 818,410 | **-59,91** |
| Чистий прибуток, млн. грн. | 9 509,163 | - 2 265,232 | **-123,82** | 740,902 | **-132,71** | 25 216,068 | **3303,43** | - 49 009,104 | **-294,36** |
| Активи, млн. грн. | 97 674,367 | 97 544,421 | **-0,13** | 88 349,556 | **-9,43** | 105 800,975 | **19,75** | 52 682,761 | **-50,21** |
| Зобов’язання, млн. грн. | 23 183,467 | 36 913,281 | **59,22** | 27 470,270 | **-25,58** | 29 248,975 | **6,48** | 24 469,822 | **-16,34** |
| Капітал, млн. грн. | 74 490,900 | 60 631,140 | **-18,61** | 60 879,286 | **0,41** | 76 552,000 | **25,74** | 28 212,939 | **-63,15** |

*Джерело: сформовано автором на основі Додатків А-Е*

Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності у 2022 році підприємство визнало 36 млрд. грн. збитків від зменшення корисності своїх необоротних активів внаслідок негативних змін у економічному середовищі, спричинених російською військовою агресією [28].

Отже, для діагностики кризового стану на підприємстві та з метою подальшого формування стратегії антикризового управління доцільно провести оцінку ймовірності настання банкрутства та відслідкувати зміни у динаміці за 5 років. Для цього скористаємось найпоширенішими зарубіжними моделями прогнозування банкрутства (5-ти факторною моделлю Альтмана, моделлю Ліса, моделлю Спрінгейта, моделлю Таффлера) та вітчизняними моделями О. Терещенка та А. Матвійчука. Проведемо розрахунки (табл. 3.3-3.8).

Таблиця 3.3 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Альтмана

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель Альтмана** | | | | | |  |
| **Z = 1,2 К1 + 1,4 К2 + 3,3 К3 + 0,6 К4 + К5** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |  |
| К1 | 0,2473 | 0,1036 | 0,1379 | 0,2242 | 0,2141 |  |
| К2 | 0,4350 | 0,3012 | 0,3409 | 0,4322 | -0,0623 |  |
| К3 | 0,1163 | 0,0000 | 0,0096 | 0,2901 | 0,0000 |  |
| К4 | 3,2131 | 1,6425 | 2,2162 | 2,6173 | 1,1530 |  |
| K5 | 0,6958 | 0,6398 | 0,7187 | 1,0331 | 0,8317 |  |
| **Z - рахунок** | **3,91** | **2,17** | **2,72** | **4,43** | **1,69** |  |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

Таблиця 3.4 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Ліса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель Ліса** | | | | | |
| **Z = 0,063 X1 + 0,092 X2 + 0,057 X3 + 0,001 X4** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Х1 | 0,2473 | 0,1036 | 0,1379 | 0,2242 | 0,2141 |
| Х2 | 0,6958 | 0,6398 | 0,7187 | 1,0331 | 0,8317 |
| Х3 | 0,4350 | 0,3012 | 0,3409 | 0,4322 | -0,0623 |
| Х4 | 3,2131 | 1,6425 | 2,2162 | 2,6173 | 1,1530 |
| **Z-рахунок** | **0,11** | **0,08** | **0,10** | **0,14** | **0,09** |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

Таблиця 3.5 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Спрінгейта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель Спрінгейта** | | | | | |
| **Z = 1,03 X1 + 3,07 X2 + 0,66 X3 + 0,4 X4** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| X1 | 0,4022 | 0,3781 | 0,3401 | 0,4311 | 0,5638 |
| X2 | 0,1163 | 0,0000 | 0,0096 | 0,2901 | 0,0000 |
| X3 | 0,7510 | 0,0000 | 0,0474 | 1,4020 | 0,0000 |
| X4 | 0,6958 | 0,6398 | 0,7187 | 1,0331 | 0,8317 |
| **Z-рахунок** | **1,545** | **0,645** | **0,699** | **2,673** | **0,913** |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

Таблиця 3.6 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Таффлера

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель Таффлера** | | | | | |
| **Z = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Х1 | 0,7806 | 0,0000 | 0,1157 | 1,4178 | 0,0000 |
| Х2 | 1,6945 | 0,9991 | 1,0938 | 1,5595 | 1,2139 |
| Х3 | 0,1549 | 0,2745 | 0,2022 | 0,2069 | 0,3497 |
| Х4 | 0,6958 | 0,6398 | 0,7187 | 1,0331 | 0,8317 |
| **Z-рахунок** | **0,77** | **0,28** | **0,35** | **1,16** | **0,35** |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

Таблиця 3.7 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Терещенка

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель О. Терещенка** | | | | | |
| **Z = 1,5 X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| X1 | 2,9315 | 1,6907 | 2,3115 | 3,7370 | 1,7907 |
| X2 | 4,2131 | 2,6425 | 3,2162 | 3,6173 | 2,1530 |
| X3 | 0,0974 | 0,0000 | 0,0084 | 0,2383 | 0,0000 |
| X4 | 0,1399 | 0,0000 | 0,0117 | 0,2307 | 0,0000 |
| X5 | 0,1827 | 0,1594 | 0,1171 | 0,1326 | 0,3200 |
| X6 | 0,6958 | 0,6398 | 0,7187 | 1,0331 | 0,8317 |
| **Z-рахунок** | **6,53** | **2,86** | **3,97** | **9,57** | **3,04** |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

Таблиця 3.8 – Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР за моделлю Матвійчука

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Модель А. Матвійчука** | | | | | |
| **Z = 0,033 X1 + 0,268 X2 + 0,045 X3 – 0,018 X4 – 0,004 X5 – 0,015 X6 + 0,702 X7** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| X1 | 0,6728 | 0,6080 | 0,5153 | 0,7579 | 1,2926 |
| X2 | 4,4923 | 2,3312 | 3,5541 | 4,9934 | 2,3784 |
| X3 | 0,9124 | 1,0293 | 1,0430 | 1,4278 | 1,5531 |
| X4 | 1,4372 | 1,5630 | 1,3914 | 0,9680 | 1,2023 |
| X5 | 0,6149 | 0,2741 | 0,4054 | 0,5201 | 0,3798 |
| X6 | 0,2374 | 0,3784 | 0,3109 | 0,2765 | 0,4645 |
| Х7 | 3,2131 | 1,6425 | 2,2162 | 2,6173 | 1,1530 |
| **Z-рахунок** | **3,49** | **1,81** | **2,54** | **3,24** | **1,53** |

*Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Е*

За результатами проведених розрахунків відслідкуємо динаміку (рис. 3.4) кризового стану та зробимо зведену оцінку ймовірності настання банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за різних моделей відповідно до значення Z-рахунку (табл. 3.9).

Згідно з вищенаведеним рисунком, зниження фінансової стійкості підприємства можна побачити у всіх моделях, спрямованих на діагностику ймовірності банкрутства у період з 2019 по 2020 рік та у 2022 році.

Загалом фінансова стійкість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018-2022 рр. знизилась:

1) за моделлю Альтмана на 56,7%;

2) за моделлю Ліса на 18,6%;

3) за моделлю Спрінгейта на 40,9%;

4) за моделлю Таффлера на 54,2%

5) за моделлю Терещенка на 53,5%

6) за моделлю Матвійчука на 56,2%.

Таблиця 3.9 – Зведена оцінка ймовірності банкрутства ПАТ АМКР, 2018-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | Оцінка ймовірності банкрутства підприємства | | | | |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Модель Альтмана | Дуже низька | Висока | Існує можливість | Дуже низька | Дуже висока |
| Модель Ліса | Низька | Низька | Низька | Низька | Низька |
| Модель Спрінгейта | Низька | Висока | Висока | Низька | Низька |
| Модель Таффлера | Низька | Існує можливість | Низька | Низька | Низька |
| Модель Терещенка | Не загрожує | Не загрожує | Не загрожує | Не загрожує | Не загрожує |
| Модель Матвійчука | Низька | Низька | Низька | Низька | Низька |

*Джерело: складено автором*

Відповідно до зведеної оцінки ймовірності настання банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018-2022 рр. за моделлю Ліса, моделями Терещенка та Матвійчука ймовірність банкрутства є низькою. За моделями Таффлера та Альтмана існує можливість настання банкрутства у 2019 і 2020 рр. відповідно. Високою є ймовірність виникнення банкрутства у моделях Спрінгейта у 2019-2020 рр. та Альтмана у 2019 р. і 2022 р. Тобто розглянувши всі моделі можна зазначити, що найбільш висока ймовірність виникнення банкрутства на ПАТ АМКР була у період першої найбільшої кризи – пандемії COVID-19, коли компанія отримала збиток у розмірі 2,265 млрд. грн., у 2020 р. фінансовий стан компанії дещо покращився і вже у 2021 р. підприємство повністю оговталося від наслідків коронакризи, отримавши прибуток у розмірі 25,216 млрд. грн. Але через повномасштабне вторгнення виникла нова криза, яка дуже сильно вплинула на виробничу діяльність підприємства, через що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 р. отримав чистий збиток на суму 49,009 млрд. грн.

Тобто за всіма методиками оцінки банкрутства зниження фінансової стійкості підприємства за проаналізований період в середньому склало 46,7%. Розглянемо зниження стійкості підприємства у період криз (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Зниження фінансової стійкості ПАТ АМКР в розрізі моделей у період найбільших кризових ситуацій, %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель оцінки ймовірності настання банкрутства | Криза | |
| Пандемія Сovid-19 | Повномасштабне вторгнення |
| Відносне відхилення, % | |
|  | 2019/2018 | 2022/2021 |
| Альтмана | -44,5 | -61,8 |
| Ліса | -21,7 | -35,8 |
| Спрінгейта | -58,2 | -65,8 |
| Таффлера | -63,6 | -69,4 |
| Терещенко | -56,2 | -68,3 |
| Матвійчука | -48,2 | -52,8 |

*Джерело: складено автором*

Отже, в середньому в період коронакризи зниження фінансової стійкості ПАТ АМКР склало 48,7%, а в період повномасштабного вторгнення 59,0%, що говорить про більший вплив на діяльність підприємства та серйозні проблеми з фінансовим станом. За моделлю Альтмана у 2022 р. у підприємства дуже висока ймовірність настання банкрутства.

За результатами діагностики кризового стану ПАТ АМКР протягом 2018-2022 рр. можна визначити головні проблеми та сфери виникнення кризових процесів:

1. глобальний локдаун через пандемію COVID-19;
2. повномасштабне російське вторгнення в Україну;
3. з початком війни головною проблемою підприємства стала логістика;
4. високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця»;
5. проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт через закриття портів [29, c. 25] . Так як підприємство перебудувало свої логістичні ланцюги, з’явилися нові проблеми. Зараз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постачає свою продукцію залізницею до польських портів. По-перше, зросли логістичні витрати, оскільки зараз на доставку тонни продукції до порту в середньому йде $100, що на $70 більше, ніж було раніше. По-друге, при вʼїзді в Польщу виникає необхідність перевантажувати продукцію в інші поїзди через різну ширину колії. Це суттєво збільшує час та витрати. Загалом українським компаніям вдалося частково перелаштували експортні маршрути з портів Чорного моря до європейських, що дозволило навіть збільшити експорт окремих товарів [26, c. 97-98];
6. скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства;
7. зниження світових цін на сталь та залізну руду.

Таким чином, діагностика кризового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показала, що фінансова стійкість підприємства знаходиться на низькому рівні, оскільки, по-перше, усі фінансові показники підприємства на кінець 2022 р. мають від’ємні значення та компанія понесла великі збитки, порівняно з 2021 роком, а по-друге, моделі оцінки ймовірності банкрутства свідчать про те, що підприємство не є фінансово стійким, а за однією із моделей, навіть, існує загроза банкрутства. Також результати діагностики показали, що підприємство найбільше зазнало труднощів саме у період коронакризи та із початком повномасштабного вторгнення російської федерації, що призвело до падіння рівня виробництва, експортних обмежень, фінансових втрат, затримок у процесі постачання сировини та ін.

# **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ “АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ”**

Оскільки криза, пов’язана із воєнними діями вже вплинула на підприємство, його виробничі результати та фінансові показники, відтак для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно розробити стратегію антикризового управління на найближчу перспективу.

Антикризова стратегія для ПАТ АМКР на 2024-2025 рік повинна полягати у виведенні підприємства на беззбитковість, а також у наближенні до довоєнних показників виробництва.

Для реалізації даної стратегії підприємству необхідно впровадити комплексні заходи в ряді напрямків. Нижче визначено заходи для досягнення поставлених цілей:

1. Оптимізація виробничих процесів:

* + Проведення аналізу ефективності виробничих ліній та процесів з метою зниження витрат і підвищення продуктивності.
  + Впровадження новітніх технологій та покращення автоматизації для оптимізації виробничих циклів.

2.Енергоефективність та ресурсозбереження:

* + Впровадження заходів щодо зменшення енерговитрат та підвищення використання відновлювальних джерел енергії.
  + Оптимізація використання сировини та матеріалів для зменшення витрат. Це може бути: використання передових технологій, які дозволяють ефективно використовувати сировину та матеріали; розробка та впровадження нових методів виробництва для максимізації виходу продукції з використанням менших обсягів сировини; зменшення відходів шляхом переробки та використання вторинної сировини у виробництві; спрощення та стандартизація виробничих процесів і продукції.

3. Збалансований бюджет та фінансова дисципліна:

* + Перегляд та оптимізація бюджету з акцентом на стратегічні напрямки. Це може включати: докладний аналіз фінансового стану підприємства в умовах війни, враховуючи вплив воєнного конфлікту на виробництво, збут, постачання та інші аспекти діяльності; визначення стратегічних пріоритетів, які найбільше впливають на стійкість та відновлення бізнесу; акцентування уваги на критичних елементах, таких як оплата праці, енергозабезпечення, логістика тощо; розробку стратегій для управління фінансовими та оперативними ризиками в умовах війни; визначення можливих альтернатив постачання та продажу для зменшення ризиків; створення додаткових фінансових резервів для непередбачених витрат та забезпечення ліквідності.

4. Сприяння підвищенню ефективності праці:

* + Вдосконалення системи управління персоналом та мотивації працівників.
  + Проведення навчань та тренінгів для підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану. Необхідно визначити ключові області, де покращення навичок та знань може бути критичним для ефективного функціонування підприємства. Проведення таких навчань та тренінгів може передбачати: спеціальні навчальні програми, які враховують умови війни та конкретні виклики, з якими стикається підприємство; модулі з кризового менеджменту, безпеки на робочому місці та стратегій управління ризиками; тренінги та симуляції екстрених ситуацій для персоналу з орієнтацією на воєнний конфлікт; тренінги для керівників щодо прийняття стратегічних рішень у кризових ситуаціях; психологічну підтримку для персоналу, оскільки воєнний стан може викликати стрес та тривогу.

5. Стратегічне партнерство та ринковий розвиток:

* + Розробка стратегії ринкового розвитку та взаємодії з ключовими клієнтами та партнерами. Для цього підприємству необхідно: оцінити вплив військового конфлікту на ринкові умови, попит на продукцію та послуги, а також на провести маркетингові дослідження та проаналізувати конкурентоспроможність на різних ринках; визначити нові виклики та можливості, які виникають в умовах війни; переглянути та оптимізувати логістичні та постачальницькі ланцюги для забезпечення стабільності постачання та витрат; забезпечити альтернативні шляхи постачання та розгляньте можливості розширення географії постачання; зберігати прозорість та відкриту комунікацію з клієнтами та партнерами стосовно стратегічних планів та можливих труднощів та розробити механізми забезпечення надійного обміну інформацією та реагування на їхні потреби та обговорення труднощів.
  + Вивчення ринкових тенденцій для розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності на нових ринках збуту.

6. Стейкхолдерська комунікація:

* + Підтримання відкритого та конструктивного спілкування зі стейкхолдерами з метою ефективної комунікації під час кризових ситуацій. Це може бути взаємодія з інвесторами та фінансовими спільнотами (надання інформації щодо фінансового стану та стратегічних планів підприємства), партнерами та постачальниками (вивчення їхніх потреб та пропонування взаємовигідних рішень для співпраці в умовах війни), працівниками (забезпечення прозорості та правдивості інформації, що надається; організація регулярних зборів для відповідей на питання та зняття невпевненості), споживачами (аналіз змін у споживчому попиті та адаптація стратегії відповідно до ринкових умов, відкрите спілкування через соціальні мережі та інші канали), громадськістю та ЗМІ (виділення основних повідомлень та принципів, які важливо передати широкій громадськості)
  + Забезпечення прозорості у відносинах з інвесторами, клієнтами, та іншими зацікавленими сторонами.

7. Зелена трансформація:

* + Зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище та впровадження екологічно чистих технологій.
  + Проведення програм з енергоефективності та відновлювальної енергії.

8. Кризове управління та ризик-орієнтований підхід:

* + Активізація системи кризового управління та розробка планів дій на випадок непередбачуваних ситуацій.
  + Постійний моніторинг ризиків та вжиття превентивних заходів для їх зменшення.

Ці заходи спрямовані на комплексне вирішення проблем та викликів, що стоять перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», із фокусом на досягненні беззбиткової роботи та наближенні до довоєнного обсягу виробництва.

В умовах воєнного стану підприємство повинно прийняти такі рішення у сфері антикризового управління підприємством:

1. Забезпечення безпеки працівників та виробничих об’єктів.

Обґрунтування: захист життя та здоров’я працівників є пріоритетом. Забезпечення безпеки виробничих об’єктів також важливо для уникнення можливого збитку від знищення обладнання.

Рішення: впровадження ефективних систем безпеки та евакуації, планів в разі аварій, а також співпраця з військовими та правоохоронними органами для отримання додаткового захисту.

2. Диверсифікація та збереження резервів.

Обґрунтування: умови воєнної агресії можуть призвести до перерв у постачанні сировини та інших ресурсів. Диверсифікація джерел постачання та створення резервів стане заходом передбачення та мінімізації ризиків.

Рішення: укладання договорів з різними постачальниками, створення резервів сировини та матеріалів, оцінка можливостей для локального виробництва.

3. Гнучкість виробництва та перерозподіл ресурсів.

Обґрунтування: необхідність адаптації до змін у виробничому середовищі та перерозподіл ресурсів у військових умовах.

Рішення: розробка планів для швидкої переключення виробництва на стратегічно важливу продукцію, яка може бути важливою для вирішення поточних потреб та стратегічних завдань умов війни (слід розглянути можливості для виробництва продукції, необхідної для військових, інфраструктурних або інших стратегічних потреб), визначення альтернативних джерел енергії та виробничих ліній, які можна перевести в безпечні області.

4. Фінансовий аналіз та стратегія.

Обґрунтування: умови воєнної агресії можуть призвести до змін у фінансовому середовищі, що вимагає адаптації та стратегічного планування.

Рішення: активний фінансовий моніторинг, перегляд бюджету та розробка фінансових стратегій для збереження стійкості та ефективного використання ресурсів.

5. Ефективна комунікація та зв’язок.

Обґрунтування: комунікація в умовах воєнної агресії має велике значення для підтримання сприятливих відносин з владою, співробітниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

Рішення: розробка системи ефективного внутрішнього та зовнішнього зв’язку, проведення регулярних зустрічей та інформаційних брифінгів

6. Співпраця з місцевою владою та громадою.

Обґрунтування: залучення до справ підприємства місцевої влади та громади може забезпечити додатковий захистnта підтримку.

Рішення: встановлення партнерських відносин з владою, надання допомоги громаді та участь у соціальних програмах.

Перелічені антикризові рішення спрямовані на мінімізацію впливу військової агресії на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», забезпечення безпеки працівників та виробничих об’єктів, збереження фінансової стійкості та забезпечення ефективної комунікації з усіма стейкхолдерами.

Таким чином, стратегія антикризового управління для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що охоплює не лише реакцію на негайні кризові ситуації, а й планування на майбутнє для забезпечення довгострокової стійкості та виживання підприємства. Важливими елементами такої стратегії є ресурсне забезпечення (працівники, фінанси, обладнання) та ефективне управління ним, гнучкість виробничих та управлінських процесів для швидкої адаптації до змін в умовах війни, партнерство та взаємодія з іншими підприємствами, державними структурами чи міжнародними організаціями для спільного вирішення проблем та обміну ресурсами, навчання та розвиток персоналу та кризове комунікування, спрямоване на підтримку репутації підприємства в умовах війни.

# **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Отже, формування стратегії антикризового управління є важливою складовою успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності, економічних труднощів та війни. Така стратегія дозволяє підприємству ефективно реагувати на непередбачувані обставини та мінімізувати можливі негативні впливи кризових ситуацій. Для кожного окремого підприємства критеріями, що обґрунтовують вибір антикризової стратегії, підприємств є узагальнені показники в основних напрямах оцінки рівня кризового стану на підприємстві. Такі показники дозволяють провести діагностику фінансового стану компанії, визначити глибину кризи та обрати відповідну стратегію подальшого розвитку підприємства.

З цією метою для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» була проведена діагностика кризового стану за 2018-2022 р. За допомогою моделей прогнозування банкрутства (Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Таффлера, Терещенко, Матвійчука) було визначено, що ймовірність настання банкрутства була найвищою у період найбільших двох криз – пандемії та війни. Слід зазначити, що за моделлю Альтана підприємство у 2022 р. мало дуже високу ймовірність настання банкрутства, а наведена динаміка ймовірності настання банкрутства за усіма моделями показала зниження фінансової стійкості підприємства у 2019-2020 рр. та у 2022 р. Загалом зниження фінансової стійкості підприємства протягом 2018-2022 рр. в середньому склало 46,7%.

За результатами діагностики кризового стану ПАТ АМКР було визначено головні проблеми та сфери виникнення кризових процесів. Однією із головних проблем стала логістика через закриття звичайних ринків збуту металопродукції внаслідок закриття українських портів. З метою зменшення впливу дії повномасштабного вторгнення та підвищення фінансової стійкості підприємства було розроблено стратегічні заходи антикризового управління на найближчу перспективу. Ці заходи спрямовані на комплексне вирішення проблем та викликів, за нинішніх умов, зосередившись на досягненні беззбитковості у новому році та нарощенні обсягів виробництва за рахунок більшого завантаження виробничих потужностей.

Комплекс антикризових заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинен передбачати оптимізацію виробничих процесів, впровадження дій з енергоефективності та ресурсозбереження, перегляд та оптимізацію бюджету з акцентом на стратегічні напрямки, підвищення ефективності праці робітників через вдосконалення системи управління персоналом та мотивації, а також проведення навчань і тренінгів, розробку стратегії ринкового розвитку та взаємодії з ключовими клієнтами та партнерами, підтримання відкритого та конструктивного спілкування зі стейкхолдерами з метою ефективної комунікації під час кризових ситуацій та ін.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник ХНУ. Сер. : Економічні науки.* 2010. Т. 2. № 5. С. 216–219.

2. Михайленко О.В., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент.* 2019. № 37. С. 63–68.

3. Сєвідова Д.О., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Антикризова стратегія як невід’ємна частина управління страховою компанією під час здійснення ЗЕД. *Вісник ХДУ. Сер. : Економічні науки.* 2018. Т. 1. № 30. С. 147–150.

4. Брінь П.В., Черпак А.Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ».* *Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* 2013. № 69 (1042). С. 92–98.

5. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. *Сер. : Економіка підприємства.* 2022. № 76-77. С. 70–80.

6. Сиром’ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка і регіон.* *ПолтНТУ.* *Сер. : Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 6 (49). С. 47–53.

7. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2015. № 6 (22). С. 193–198.

8. Морозов Є.Ю. Теоретичні основи формування антикризової стратегії розвитку підприємства. *Національна економіка.* 2018. №1. С. 101–103.

9. Гришова І.Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Т. 1. № 3. С. 32–40.

10. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. Т. 32 (71). №1. С. 38–41.

11. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

12. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. №55. 5 с. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839/2763> (дата звернення: 12.11.2023).

13. Юрик Н.Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства. *Механізм регулювання економіки.* 2011. № 1. С. 255–260.

14. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 2 (28). С. 14–10.

15. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління. *Економічний аналіз.* 2011. № 8 (2). С. 208–211.

16. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023 №1. С. 38–42.

17. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП.* 2014. №42 (3). С. 167–175.

18. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): навч. посіб. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 508 с.

19. Кривов’язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

20. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (64). С. 250–255.

21. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон.* 2015. № 1 (50). С. 25–31.

22. Дорундяк К.М. Система прогнозування банкрутства підприємств України : маг. дис. … ступ. маг-ра : 08.11.19. Київ, 2019. 96 с.

23. Ліснічук О.А., Виноградов Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент.* 2018. № 33. С. 111–116.

24. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>

25. Газета «Металург»: «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2022 рік. URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik?authuser=0&hl=ru>

(дата звернення: 28.11.2023).

26. Попова Ю.С. Управління збутовою діяльністю промислових підприємств в умовах воєнного стану. *Модернізація економіки в контексті інноваційного розвитку сучасного суспільства :* матеріали доповідей Всеукр. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 16-17 лист. 2023 р. Луцьк, 2023. С. 95–98.

27. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974> (дата звернення 28.11.2023).

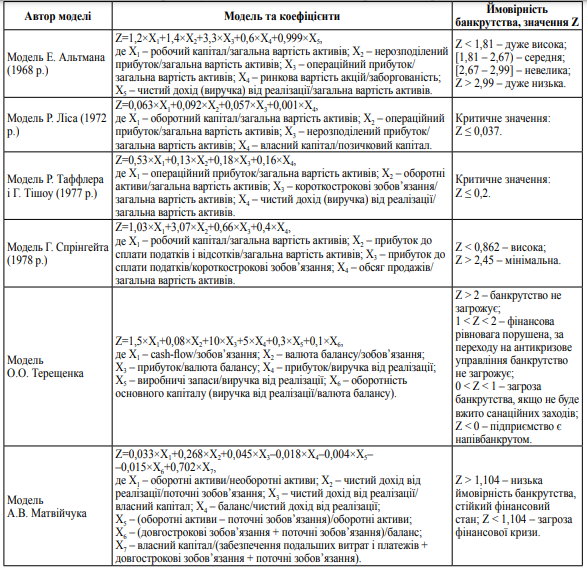
28. Газета «Металург»: «АрселорМіттал Кривий Ріг» розкриває фінансові показники за 2022 рік. URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih-rozkryvaie-finansovi-pokaznyky-za-2022-rik> (дата звернення 28.11.2023).

29. Іванова Н.С., Лижник Ю.Б. Теоретико-аналітичне дослідження впливу кризи на діяльність підприємства. *Торгівля і ринок України : тематичний зб. наук. праць.* 2022. № 2 (52). С. 19–29.

# **ДОДАТКИ**

Додаток А

Таблиця А.1 – Моделі прогнозування та визначення ймовірності банкрутства [23, c. 113]



Таблиця А.2 – Критерії визначення ймовірності банкрутства



*Джерело: складено автором*

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 p.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | 49 101 | 260 730 |
| первісна вартість | 1001 | 286 033 | 519 817 |
| накопичена амортизація | 1002 | 236 932 | 259 087 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 7 968 659 | 11 084 605 |
| Основні засоби | 1010 | 47 134 368 | 47 029 241 |
| первісна вартість | 1011 | 94 645 209 | 99 984 787 |
| знос | 1012 | 47 510 841 | 52 955 546 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 33290 | 16329 |
| первісна вартість | 1016 | 81231 | 62951 |
| знос | 1017 | 47941 | 46622 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 55 185 418 | 58 390 905 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |
| Запаси | 1100 | 9 045 451 | 12 414 142 |
| Виробничі запаси | 1101 | 5 147 704 | 5 612 546 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 2564228 | 3951192 |
| Готова продукція | 1103 | 1333519 | 2850404 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 20 929 336 | 19 416 577 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |
| за виданими авансами | 1130 | 267 153 | 290 549 |
| з бюджетом | 1135 | 1 720 571 | 3 531 231 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 10 787 | 1 446 542 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 6368 | 1787 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 694 595 | 200 881 |
| Готівка | 1166 | 7 | 6 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 694 588 | 2 008 807 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: |  | 0 |  |
| резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 203370 | 173821 |
| Усього за розділом II | 1195 | 33 877 631 | 39 283 462 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 89 063 049 | 97 674 367 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На початок звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 3 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3859533 | 3859533 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 27 808 156 | 27 563 099 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 27808156 | 27563099 |
| Резервний капітал | 1415 | 578930 | 578930 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 32 980 175 | 42 489 338 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 65 226 794 | 74 490 900 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 4318061 | 3839467 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 1045127 | 1271607 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 1 384 413 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 0 | 395 635 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 1163540 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: |  |  |  |
| резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 6 791 870 | 8 054 662 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |
| довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 0 | 83 295 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8 897 364 | 10 027 542 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 908 203 | 856 932 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 722 497 | 700 819 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 121 290 | 136 761 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 573 711 | 641 157 |
| одержаними авансами | 1635 | 276 000 | 129 650 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 6 544 | 3 489 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 6 261 273 | 3 249 979 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 17 044 385 | 15 128 805 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 89 063 049 | 97 674 367 |

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 67 963 171 | 66 185 876 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -54 675 902 | -56 562 119 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| **Валовий:** |  |  |  |
| прибуток | 2090 | 13 287 269 | 9 623 757 |
| збиток | 2095 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 331 586 | 54 896 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -2 700 633 | -2 206 958 |
| Витрати на збут | 2150 | -50 677 | -59 999 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -58 219 | -741 733 |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** |  |  |  |
| прибуток | 2190 | 11 809 326 | 6 669 963 |
| збиток | 2195 | 0 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 78 037 | 70 634 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -525 610 | -387 564 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 |  |
| **Фінансовий результат до оподаткування:** |  |  |  |
| прибуток | 2290 | 11 361 753 | 6 353 033 |
| збиток | 2295 | 0 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -1 852 590 | -1 291 186 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |
| прибуток | 2350 | 9 509 163 | 5 061 847 |
| збиток | 2355 | 0 | 0 |

Таблиця Б.3 – Елементи операційних витрат за 2018 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 44 000 948 | 45 021 603 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 3 517 735 | 3 124 777 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 755 348 | 664 118 |
| Амортизація | 2515 | 5 994 067 | 5 675 318 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 6 232 490 | 6 818 304 |
| Разом | 2550 | 60 500 588 | 61 304 120 |

Додаток В

Таблиця В.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 p.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | 260 730 | 338 643 |
| первісна вартість | 1001 | 519 817 | 629 746 |
| накопичена амортизація | 1002 | 259 087 | 291 103 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 084 605 | 12 553 995 |
| Основні засоби | 1010 | 47 029 241 | 47 757 468 |
| первісна вартість | 1011 | 99 984 787 | 107 199 484 |
| знос | 1012 | 52 955 546 | 59 442 016 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 16329 | 12 679 |
| первісна вартість | 1016 | 62951 | 59 186 |
| знос | 1017 | 46622 | 46 507 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 58 390 905 | 60 662 785 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |
| Запаси | 1100 | 12 414 142 | 9 948 534 |
| Виробничі запаси | 1101 | 5 612 546 | 4 142 053 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 3951192 | 4 342 095 |
| Готова продукція | 1103 | 2850404 | 1 464 386 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 19 416 577 | 22 080 986 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |
| за виданими авансами | 1130 | 290 549 | 153 253 |
| з бюджетом | 1135 | 3 531 231 | 3 195 554 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 332 855 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 446 542 | 337 117 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 1787 | 1 429 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 200 881 | 1 005 218 |
| Готівка | 1166 | 6 | 14 |
| Рахунки в банках | 1167 | 2 008 807 | 1 005 204 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: |  |  |  |
| резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 |  |
| Інші оборотні активи | 1190 | 173821 | 159 545 |
| Усього за розділом II | 1195 | 39 283 462 | 36 881 636 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 97 674 367 | 97 544 421 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На початок звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 3 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3859533 | 3 859 533 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 27 563 099 | 26 813 859 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 27563099 | 26 813 859 |
| Резервний капітал | 1415 | 578930 | 578 930 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 42 489 338 | 29 378 818 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 74 490 900 | 60 631 140 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 3839467 | 3 133 782 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 1271607 | 2 183 668 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 1 384 413 | 3 047 624 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 395 635 | 372 022 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1163540 | 1 404 404 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: |  |  |  |
| резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 8 054 662 | 10 141 500 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |
| довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 83 295 | 2 209 245 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 10 027 542 | 9 998 745 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 856 932 | 136 815 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 700 819 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 136 761 | 156 758 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 641 157 | 738 520 |
| одержаними авансами | 1635 | 129 650 | 329 240 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 10 765 807 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 3 489 | 7 786 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 3 249 979 | 2 428 865 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 15 128 805 | 26 771 781 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 97 674 367 | 97 544 421 |

Таблиця В.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 62 409 226 | 67 963 171 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -63 503 128 | -54 675 902 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| **Валовий:** |  |  |  |
| прибуток | 2090 | 0 | 13 287 269 |
| збиток | 2095 | -1 093 902 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 021 585 | 1 331 586 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -2 567 827 | -2 700 633 |
| Витрати на збут | 2150 | -63 169 | -50 677 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -47 025 | -58 219 |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** |  |  |  |
| прибуток | 2190 | 0 | 11 809 326 |
| збиток | 2195 | -2 750 338 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 572 180 | 78 037 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -52 512 | -525 610 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:** |  |  |  |
| прибуток | 2290 | 0 | 11 361 753 |
| збиток | 2295 | -2 703 282 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 438 050 | 1 852 590 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |
| прибуток | 2350 | 0 | 9 509 163 |
| збиток | 2355 | -2 265 232 | 0 |

Таблиця В.3 – Елементи операційних витрат за 2019 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 45 621 975 | 44 000 948 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4 505 589 | 3 517 735 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 971 834 | 755 348 |
| Амортизація | 2515 | 7 326 812 | 5 994 067 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 7 817 879 | 6 232 490 |
| Разом | 2550 | 66 244 089 | 60 500 588 |

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 p.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | 338 643 | 380 563 |
| первісна вартість | 1001 | 629 746 | 697 391 |
| накопичена амортизація | 1002 | 291 103 | 316 828 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 12 553 995 | 5 924 460 |
| Основні засоби | 1010 | 47 757 468 | 51 996 100 |
| первісна вартість | 1011 | 107 199 484 | 118 481 756 |
| знос | 1012 | 59 442 016 | 66 485 656 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 12 679 | 2 635 |
| первісна вартість | 1016 | 59 186 | 7 638 |
| знос | 1017 | 46 507 | 5 003 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 60 662 785 | 58 303 758 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |
| Запаси | 1100 | 9 948 534 | 7 438 127 |
| Виробничі запаси | 1101 | 4 142 053 | 3 426 006 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4 342 095 | 2 833 168 |
| Готова продукція | 1103 | 1 464 386 | 1 178 953 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 22 080 986 | 19 143 229 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |
| за виданими авансами | 1130 | 153 253 | 253 113 |
| з бюджетом | 1135 | 3 195 554 | 1 935 478 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 332 855 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 337 117 | 306 075 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 1 429 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 005 218 | 867 691 |
| Готівка | 1166 | 14 | 6 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 005 204 | 867 685 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: |  |  |  |
| резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 |  | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 159 545 | 102 085 |
| Усього за розділом II | 1195 | 36 881 636 | 30 045 798 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 97 544 421 | 88 349 556 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На початок звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 3 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533 | 3 859 533 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 813 859 | 26 321 103 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 813 859 | 26 321 103 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930 | 578 930 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 29 378 818 | 30 119 720 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 60 631 140 | 60 879 286 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 3 133 782 | 2 365 594 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 2 183 668 | 2 846 473 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 3 047 624 | 2 327 942 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 372 022 | 497 962 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1 404 404 | 1 566 615 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: |  |  |  |
| резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 10 141 500 | 9 604 586 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |
| довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 2 209 245 | 2 581 278 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 9 998 745 | 8 196 186 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 136 815 | 596 609 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 353 940 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 156 758 | 165 625 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 738 520 | 780 690 |
| одержаними авансами | 1635 | 329 240 | 486 261 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 10 765 807 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 7 786 | 8 257 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 2 428 865 | 5 050 778 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 26 771 781 | 17 865 684 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 97 544 421 | 88 349 556 |

Таблиця Г.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 63 496 684 | 62 409 226 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -58 845 530 | -63 503 128 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| **Валовий:** |  |  |  |
| прибуток | 2090 | 4 651 154 | 0 |
| збиток | 2095 | 0 | -1 093 902 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 324 998 | 1 021 585 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -2 159 849 | -2 567 827 |
| Витрати на збут | 2150 | -48 092 | -63 169 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -701 915 | -47 025 |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** |  |  |  |
| прибуток | 2190 | 2 066 296 | 0 |
| збиток | 2195 | 0 | -2 750 338 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 22 373 | 572 180 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -1 240 995 | -52 512 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:** |  |  |  |
| прибуток | 2290 | 847 674 | 0 |
| збиток | 2295 | 0 | -2 703 282 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -106 772 | 438 050 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |
| прибуток | 2350 | 740 902 | 0 |
| збиток | 2355 | 0 | -2 265 232 |

Таблиця Г.3 – Елементи операційних витрат за 2020 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 37 699 727 | 45 621 975 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4 625 350 | 4 505 589 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1 006 207 | 971 834 |
| Амортизація | 2515 | 7 740 263 | 7 326 812 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 9 172 536 | 7 817 879 |
| Разом | 2550 | 60 244 083 | 66 244 089 |

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 p.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | 380 563 | 348 344 |
| первісна вартість | 1001 | 697 391 | 741 110 |
| накопичена амортизація | 1002 | 316 828 | 392 766 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 5 924 460 | 7 891 253 |
| Основні засоби | 1010 | 51 996 100 | 51 945 454 |
| первісна вартість | 1011 | 118 481 756 | 122 510 787 |
| знос | 1012 | 66 485 656 | 70 565 333 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 2 635 | 2 395 |
| первісна вартість | 1016 | 7 638 | 7 638 |
| знос | 1017 | 5 003 | 5 243 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 58 303 758 | 60 187 446 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |
| Запаси | 1100 | 7 438 127 | 14 495 239 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 426 006 | 7 998 966 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 2 833 168 | 4 277 458 |
| Готова продукція | 1103 | 1 178 953 | 2 218 815 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 19 143 229 | 25 804 212 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |
| за виданими авансами | 1130 | 253 113 | 277 089 |
| з бюджетом | 1135 | 1 935 478 | 3 328 865 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 306 075 | 221 747 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 867 691 | 1 374 859 |
| Готівка | 1166 | 6 | 1 |
| Рахунки в банках | 1167 | 867 685 | 1 374 858 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 4 061 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: |  |  |  |
| резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 102 085 | 107 457 |
| Усього за розділом II | 1195 | 30 045 798 | 45 613 529 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 88 349 556 | 105 800 975 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533 | 3 859 533 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 321 103 | 26 387 986 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 321 103 | 26 387 986 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930 | 578 930 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 30 119 720 | 45 725 551 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 60 879 286 | 76 552 000 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 2 365 594 | 2 204 257 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 2 846 473 | 2 602 636 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 2 327 942 | 982 015 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 497 962 | 305 481 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1 566 615 | 1 264 851 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: |  |  |  |
| резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 9 604 586 | 7 359 240 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |
| довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 2 581 278 | 2 603 932 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8 196 186 | 13 934 490 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 596 609 | 527 343 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 353 940 | 260 035 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 165 625 | 187 189 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 780 690 | 893 734 |
| одержаними авансами | 1635 | 486 261 | 941 219 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 8 257 | 12 356 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 5 050 778 | 2 789 472 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 17 865 684 | 21 889 735 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 88 349 556 | 105 800 975 |

Таблиця Д.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 109 303 155 | 63 496 684 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -74 561 304 | -58 845 530 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| **Валовий:** |  |  |  |
| прибуток | 2090 | 34 741 851 | 4 651 154 |
| збиток | 2095 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 521 083 | 324 998 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -3 511 390 | -2 159 849 |
| Витрати на збут | 2150 | -109 339 | -48 092 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -605 870 | -701 915 |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** |  |  |  |
| прибуток | 2190 | 31 036 335 | 2 066 296 |
| збиток | 2195 | 0 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 195 131 | 22 373 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -542 670 | -1 240 995 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:** |  |  |  |
| прибуток | 2290 | 30 688 796 | 847 674 |
| збиток | 2295 | 0 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -5 472 728 | -106 772 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |
| прибуток | 2350 | 25 216 068 | 740 902 |
| збиток | 2355 | 0 | 0 |

Таблиця Д.3 – Елементи операційних витрат за 2021 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 58 260 579 | 37 699 727 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 5 041 382 | 4 625 350 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1 091 328 | 1 006 207 |
| Амортизація | 2515 | 7 095 202 | 7 740 263 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 11 060 877 | 9 172 536 |
| Разом | 2550 | 82 549 368 | 60 244 083 |

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 p.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 1000 | 348 344 | 105 935 |
| первісна вартість | 1001 | 741 110 | 742 072 |
| накопичена амортизація | 1002 | 392 766 | 636 137 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 7 891 253 | 3 875 963 |
| Основні засоби | 1010 | 51 945 454 | 18 996 729 |
| первісна вартість | 1011 | 122 510 787 | 125 500 198 |
| знос | 1012 | 70 565 333 | 106 503 469 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 2 395 | 715 |
| первісна вартість | 1016 | 7 638 | 7 128 |
| знос | 1017 | 5 243 | 6 413 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 60 187 446 | 22 979 342 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |
| Запаси | 1100 | 14 495 239 | 14 021 719 |
| Виробничі запаси | 1101 | 7 998 966 | 6 416 427 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4 277 458 | 6 893 670 |
| Готова продукція | 1103 | 2 218 815 | 711 622 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 25 804 212 | 7 486 969 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |
| за виданими авансами | 1130 | 277 089 | 157 981 |
| з бюджетом | 1135 | 3 328 865 | 6 515 960 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 221 747 | 241 050 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 374 859 | 954 053 |
| Готівка | 1166 | 1 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 374 858 | 954 053 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4 061 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: |  |  |  |
| резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 107 457 | 325 687 |
| Усього за розділом II | 1195 | 45 613 529 | 29 703 419 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 105 800 975 | 52 682 761 |
| Пасив | Код рядка | На кінець звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 4 | 4 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533 | 3 859 533 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 387 986 | 27 058 029 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 387 986 | 27 058 029 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930 | 578 930 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 45 725 551 | -3 283 553 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 76 552 000 | 28 212 939 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 2 204 257 | 0 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 2 602 636 | 1 820 270 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 982 015 | 2 475 694 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 305 481 | 265 115 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1 264 851 | 1 485 275 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: |  |  |  |
| резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 7 359 240 | 6 046 354 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |
| довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 2 603 932 | 2 536 382 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 13 934 490 | 9 152 068 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 527 343 | 68 286 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 260 035 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 187 189 | 185 274 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 893 734 | 849 775 |
| одержаними авансами | 1635 | 941 219 | 837 036 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 12 356 | 8 115 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 2 789 472 | 4 786 532 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 21 889 735 | 18 423 468 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 105 800 975 | 52 682 761 |

Таблиця Е.2 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 43 818 410 | 109 303 155 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | -55 829 721 | -74 561 304 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0 | 0 |
| **Валовий:** |  |  |  |
| прибуток | 2090 |  | 34 741 851 |
| збиток | 2095 | -12 011 311 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 596 185 | 521 083 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | -1 805 121 | -3 511 390 |
| Витрати на збут | 2150 | -42 846 | -109 339 |
| Інші операційні витрати | 2180 | -797 304 | -605 870 |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** |  |  |  |
| прибуток | 2190 | 0 | 31 036 335 |
| збиток | 2195 | -14 060 397 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 25 141 | 195 131 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | -1 155 305 | -542 670 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:** |  |  |  |
| прибуток | 2290 | 0 | 30 688 796 |
| збиток | 2295 | -51 360 445 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -2 351 341 | -5 472 728 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |
| прибуток | 2350 | 0 | 25 216 068 |
| збиток | 2355 | -49 009 104 | 0 |

Таблиця Е.3 – Елементи операційних витрат за 2022 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 39 816 604 | 58 260 579 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4 445 356 | 5 041 382 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 953 909 | 1 091 328 |
| Амортизація | 2515 | 6 172 806 | 7 095 202 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 8 408 249 | 11 060 877 |
| Разом | 2550 | 59 796 924 | 82 549 368 |