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 ЗАХИСТУГарант 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: «**Стратегічне управління підприємствами в умовах кризи**»

|  |  |
| --- | --- |
| Виконав:здобувач вищої освіти Бутенко Ольга Василівна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (прізвище, ім’я, по-батькові) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
| Керівник: | доцент, к.е.н., доц.Барабанова В.В. (посада, науковий ступінь, вчене звння, прізвище та ініціали) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|  | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посиланьЗдобувач 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 заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Чернега О.Б. підпис«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Бутенко Ольгі Василівні

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Стратегічне управління підприємствами в умовах кризи\_\_\_\_\_\_

Керівник роботи: доцент економічних наук, доц. Барабанова В.В.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*12” червня 2023 р.  №  148-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали мережі інтернет, нормативно-правові акти України, звітність та установчі документи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», періодичні видання, монографічна література, навчальні та навчально-методичні матеріали.

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

теоретичні основи стратегічного управління підприємствами в умовах кризи, методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємством; аналіз ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Таблиці, графіки, діаграми, схеми\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(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 01.09.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 09.09.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 02.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 21.10.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 31.10.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 25.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру  | до 27.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 30.11.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю  | до 01.12..2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 09. 12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ БУТЕНКО О.В.**

 підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_БАРАБАНОВА В.В.**

 ( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 47, рисунків 104, таблиць 12, формул 2, додатків 5, використаних джерел 40.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес управління підприємствами в умовах кризи |
| Предмет дослідження: | теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи |
| Мета дослідження: | обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  |
| Методи дослідження: | емпіричні методи, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, методи стратегічного планування, сучасні методики структурно-функціонального підходу, табличний, графічний, статистичний, аналітичний методи обробки та аналізу інформації |
| Основні результати дослідження: | в першому розділі розкрито теоретичні засади стратегічного управління підприємствами в умовах кризи; у другому розділі узагальнено методичні підходи до оцінки стратегічного управління підприємствами в умовах кризи, у третьому розділі здійснено практичну реалізацію обраної методики, надана характеристика фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2022рр.; проаналізовано систему стратегічного управління; дана оцінка фінансової стійкості та ліквідності; ймовірність виникнення банкрутства, досліджено організацію та ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку металевого прокату України; здійснено SWOT-аналіз, SPACE-аналіз діяльності та сформовано матрицю стратегій на плановий період |
| Ключові слова: | види криз, антикризове управління підприємства, стратегічна поведінка промислового підприємства в умовах війни, стратегічне планування в умовах кризи |

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП |  | 6 |
| 1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємствами в умовах кризи | 9 |
| 2 Методичні підходи до оцінки стратегічного управління підприємствами в умовах кризи | 17 |
| 3 Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах кризи  | 24 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 44 |
| ДОДАТКИ | 47 |

**ВСТУП**

Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що для кожного підприємства важливою метою діяльності є максимізація прибутків.

Досягнення її можливе лише при наявності відповідного плану заходів, виконання яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових [41].

В сьогоднішніх складних конкурентних умовах не лише виживати, але й стабільно функціонувати досягаючи поставлених цілей істотну роль відіграє стратегічне управління. Воно покликане розширити горизонти бачення вищого керівництва, забезпечити своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також спрямовувати підприємство на досягнення своєї місії [41].

Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність залежить передусім від якості прийнятих управлінських рішень. Процес прийняття та реалізації більшості з них здійснюється в умовах невизначеності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.Зовнішнє середовище завжди створює для підприємства як можливості, так і загрози, проте в умовах війни співвідношення між можливостями та загрозами різко зростає в сторону останніх. Щоб пристосуватися до роботи в таких умовах, зберегти бізнес і професійні кадри, попит на які в повоєнний період буде лише зростати, менеджери повинні вміло використовувати антикризові інструменти управління, свої знання та досвід, професійну інтуїцію [5].

З метою виживання підприємствам доводиться скорочувати непотрібні витрати, прагнучи підвищити ефективність основної діяльності. Тому керівництву будь-якого підприємства необхідний перелік заходів і методів антикризового стратегічного менеджменту для реагування на виникаючі кризисні ситуації в компаніях, так або інакше пов’язаних з кризою. Особливу роль в антикризовому управлінні грає уміння грамотно планувати представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементі [10].

Кожна загроза чи ризик в умовах війни є особливими, що вимагає застосування антикризовим менеджером індивідуального і досить часто нестандартного підходу до тієї чи іншої кризової ситуації. Особливістю менеджменту є застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, території розташування та специфіки діяльності підприємств [5].

Тому вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного управління підприємства в умовах кризи , особливо з огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства [5].

Сутність стратегічного управління відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких як Е. Альтман, Сумець О. М [1], Сукрушева Г.О. [2], Доценко І. О. [3], Ляхович, Л. [4], Саврас І.З. [5],Томаневич Л.М. [5],. Ларіонова І. К. [6], Пілецька С.Т. [7], Т.Г. Васильців. [8].

У той же час, відсутність досвіду управління бізнесом в умовах війни вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки. Актуальність проблеми обумовили вибір теми дослідження [5].

Мета дослідження полягає в обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи;

- визначити методичні основи ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи;,

-розробка рекомендацій ефективних методів стратегічного управління, обґрунтування їх доцільності;

- аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління.

Об’єктом дослідження є процес управління підприємствами в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах кризи.

У роботі використані наступні методи дослідження: метод спостереження, порівняння та групування, метод аналізу та синтезу, групування, узагальнення, систематизація та синтез, статистичний аналіз, табличний та графічний методи та інші.

Інформаційну базу роботи було сформовано з матеріалів спеціальних наукових досліджень, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, у контексті статистичної інформації, основних показників діяльності підприємства на основі річної звітності за 2019-2022рр. та фахових видань, ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження полягають в розробці та удосконаленні. Запропоновано впровадити дві антикризові стратегії: антикризову стратегію стабілізації, та стратегію виживання (скорочення). Запровадження антикризових стратегій дозволить вчасно реагувати на оперативне планування розвитку підприємства в період повномаштабної війни в Україні за рахунок введення збалансованої системи показників ЗСП

Практична цінність дослідження визначається потенціалом використання узагальнених висновків і рекомендацій для подальшого удосконалення методів стратегічного управління кризових ситуацій підприємства.

Прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу. Розроблені попереджуючи заходи по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ**

«Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва. Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза – це поворотна точка чи період небезпеки і невизначеності, а в наше стрімке століття поворотні точки і небезпечні моменти завжди присутні » [9,с.46].

« Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою. Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку» [9,с.46].

Дослідженню проблематики управління підприємствами в умовах кризи присвячені праці багатьох науковців, зокрема: Доценко І. О. (стратегічне управління діяльністю суб’єктів господарювання України в умовах воєнного стану) [3]; Саврас І.З.,Томаневич Л.М.(особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни) [4]; Ларіонової І. К. (теоретичні та практичні засади антикризового управління) [6]; Пілецької С. Т. та Коритько Т. (особливості адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища) [7, с. 435-440];

Групи науковців Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України (проблеми та особливості функціонування й розвитку вітчизняних суб’єктів господарювання в умовах війни) [8] та інших вчених.

«У даний час стратегічне управління є досить важливим фактором успішного виживання у складних ринкових умовах. Проте, постійно можна спостерігати в діях вітчизняних організацій відсутність «стратегічності», що досить часто і призводить до поразки в конкурентній боротьбі. Відсутність стратегічного управління на українських підприємствах виявляється, насамперед, у таких двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде мінятися, або ж у ньому не буде відбуватися якісних змін. На багатьох вітчизняних підприємствах яскраво простежуються ознаки нестратегічного управління. А саме: – спроби зіставити довгострокові плани, у яких вказано, що і коли робити в досить тривалій перспективі» [1,с.19];

«– спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати «на століття» або здобувати «на довгі роки». Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова стратегічного управління. Однак це ні в якій мірі не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану оточення на багато років уперед» [1,с.19];

«по-друге, розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації (що є прикладом нестратегічного управління). При такому підході дуже часто виявляється, що організація не в змозі досягти своїх цілей, адже їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Усе, що може організація визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона може виробляти і які витрати вона, при цьому, може понести. Те, яка кількість товарів буде куплена і за якою ціною, визначає ринок»[1,с.20].

В такому режимі турбулентності, ризику та кризових явищ до 24 лютого 2022року здійснювали свою діяльність підприємства України.

«Починаючи з 24 лютого 2022 року Україна потерпає від збройної агресії Російської федерації. До рук агресора потрапляють як стратегічні об’єкти, безперервна діяльність яких забезпечує життя в Україні, так і різні підприємства, організації та установи. Реалії воєнного стану диктують алгоритм дій для суб’єктів господарювання щодо їх фінансово-господарської діяльності»[3,с.92].

Підприємствам які продовжують працювати, в період війни потрібно виконувати свої зобов’язання по зарплаті, по сплаті кредитів, податків державі та місцевим органам влади, в умовах нестачі фінансових ресурсів та росту цін на сировину, паливо та ін. В таких умовах стратегічне управління підприємством, заходи та завдання що розроблялося до війни не працюють, треба вносити корегувальні дії або формувати нову антикризову стратегію із врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах війні. Такого досвіду для промислових підприємств в українському бізнесу ще не було.

«Криза викликана військовими діями на території України, визначила нові вимоги до становлення й розвитку діяльності підприємств. Необхідність забезпечення стабільного функціонування суб’єктів господарювання, стимулює розвиток стратегічного управління, оскільки його центральною ланкою є обґрунтування управлінських рішень, що базуються на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища »[3,с.93].

«Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність залежить передусім від якості прийнятих управлінських рішень. Процес прийняття та реалізації більшості з них здійснюється в умовах невизначеності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище завжди створює для підприємства як можливості, так і загрози, проте в умовах війни співвідношення між можливостями та загрозами різко зростає в сторону останніх. Щоб пристосуватися до роботи в таких умовах, зберегти бізнес і професійні кадри, попит на які в повоєнний період буде лише зростати, менеджери повинні вміло використовувати антикризові інструменти управління, свої знання та досвід, професійну інтуїцію» [5].

На думку Доценко І.О: «…. неможливо вважати, що вже остаточно досліджено весь спектр проблем стратегічного управління діяльністю підприємства. Адже, розвиток суб’єктів підприємницької діяльності, в умовах воєнного стану, вимагає принципово нових підходів та пошуку оптимального гнучкого інструментарію до організації стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю суб’єктів господарювання. Одним із таких інструментів є перепрофілювання та релокація. Які нададуть можливість не припиняти діяльність підприємства в умовах невизначеності та підвищеного ризику військових дій. Стратегічне управління включає розробку мети й завдань, які ставляться перед суб’єктом господарювання на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін здійснення господарської діяльності…..»[3,с. 92]

«В умовах наростання економічної кризи в Україні вітчизняні підприємства генерують новий підхід до системи управління (зокрема, антикризового). Усе більше управління трансформується відповідно до тих змін, яких зазнають усі промислові підприємства. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належно організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин зумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством. Складність проблеми тактики та стратегії антикризового управління полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, що спрямовані на запобігання кризам, мають бути реалізовані та прийняті на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним» [2,с.313].

«Основним документом, який повинен розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління, є антикризова стратегія. Це поняття можливо синтезувати на основі проведеної морфологічної оцінки понять «стратегія» та «криза», що було проведено в роботі вище. Результати представлено у вигляді рис.1.1» [2, с.314]

**Антикризова стратегія промислового підприємства**

Стратегія промислового підприємства

Криза промислового підприємства

1. Довгостроковий план розвитку підприємства, що реалізується за допомогою формування відносин, змісту і норм поведінки об’єкта управління, для забезпечення його прибутковості

2. План розвитку підприємства в період невизначенності та повномаштабної війни в Україні

3. Розробка стратегії виживання (вчасне реагування, оперативне планування), відновлення довоєнних обсягів виробництва

1.Закономірність, яка властива підприємствам в умовах ринку, будь-яке відхилення від стану рівноваги, за якої підприємство нездатний здійснювати фінансове забезпечення власної своєї діяльності.

2. Криза викликана війною за якої підприємство переходить на режим роботи в умовах військового стану

**Стратегічна поведінка промислового підприємства в умовах війни**

Рисунок 1.1− Сучасна антикризова стратегія промислового підприємства

«Особлива увага під час здійснення антикризового управління приділяється поєднанню стратегії і тактики; прийняття стратегічних рішень здійснюється на ранніх стадіях управління, коли сигнали про несприятливі тенденції можуть бути не зовсім достовірними; тактичні рішення приймаються на базі достатньо повної інформації, але в умовах обмеженості часу для здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства. Менеджмент фірми вимушений приймати рішення або про застосування екстрених заходів, щоб не допустити кризи, або знаходити шляхи виходу з кризи. Сутність цих заходів залежить від фази кризи, в якій знаходиться підприємство. Симптомами першої фази є зниження рентабельності і обсягу прибутку, що приводить до погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вихід із цієї ситуації може здійснюватися як за рахунок застосування стратегічних дій, включаючи зміну стратегії підприємства, його реструктуризацію, так і шляхом прийняття тактичних рішень: зниження витрат, підвищення продуктивності праці» [2,с.314].

«Сутність цих заходів залежить від фази кризи, в якій знаходиться підприємство. Симптомами першої фази є зниження рентабельності і обсягу прибутку, що приводить до погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вихід із цієї ситуації може здійснюватися як за рахунок застосування стратегічних дій, включаючи зміну стратегії підприємства, його реструктуризацію, так і шляхом прийняття тактичних рішень: зниження витрат, підвищення продуктивності праці».

На думку Сумець О. М. «виникнення кризових ситуацій та подальший розвиток кризи підприємства в основному відбувається через недостатньо відпрацьовану стратегію. Основними ознаками такої недостатності є:

«– відсутність у менеджерів і керівників навичок стратегічної діяльності і часом невміння керувати опором конкуренції, невміння вести «військові дії» з конкурентами (останнє обумовлено відсутністю відповідних стратегічних планів або їх недостатністю)»[1,с.26].

« – небаченням і неосмисленням усіх сторін діяльності й особливостей підприємства, нерозумінням цілей;

– відсутністю альтернативних стратегій і запасних варіантів розвитку на випадок зміни середовища;

– неповний облік вимог ринку (споживачів)» [1,с.26].

«–відсутність інформаційно-аналітичної підтримки стратегії і розроблених проектів розвитку підприємства;

 – недостатня увага до внутрішнього і зовнішнього середовища, використання неперевіреної інформації;

– неповне осмислення й ототожнення стратегії і тактики діяльності підприємства»[1,с.26].

«В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, намірами конкурентів, появою технологічних новацій тощо. При цьому, ціна такої помилки є надзвичайно високою.

Особливо трагічними є наслідки невірного прогнозу для організацій, що здійснюють альтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, яка не піддається принциповому коригуванню»[1,с.31].

«Найважливішою складовою стратегічного менеджменту є не розробка стратегічного плану, а його реалізація, що передбачає у першу чергу створення:

1) організаційної культури (яка дозволяє реалізувати стратегію);

2) дієвих систем мотивування й організації праці;

3) визначеної гнучкості в організації тощо»[1,с.31].

«Слід відмітити, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб’єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим взаємозалежних економічних явищ» [ 9, с.43]

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

Рисунок 1.2− Глибина кризового стану та його тривалість на підприємстві

«Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв’язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз»[ 9, с.44].

«Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій»[9, с. 47]. «Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями»[9, с. 47].

«Антикризове управління включає в себе:

1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;

2) профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні»[9, с. 48].

«Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

 – кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

– кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

– до криз можна і необхідно готуватися;

– кризи можна пом’якшувати;

– управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;

– кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;

– управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки»[9, с. 48].

Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

«Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини» [9, с. 48].

«Підприємства, для яких у довоєнний час ризик-менеджмент був невід’ємним елементом системи управління, менеджери яких активно використовували інструменти антикризового управління для подолання проблем у період пандемії, отримали неоціненний досвід роботи та практику вирішення проблем у кризових умовах. Тому в нинішніх умовах такі менеджери здатні швидше, нестандартно та виважено реагувати на виклики війни, майстерніше провадити процес управління та перевести його на системний рівень, а працівники таких підприємств отримали знання та досвід роботи в дистанційному режимі, що дало можливість підприємствам продовжувати свою роботу у вже відомому режимі»[5, с.134].

«Для подолання кризових ситуацій необхідні дотримання узгодженого сценарію чітке бачення майбутнього . злагоджена робота команди, ефективно організований комунікаційний процес підприємства. Загроза чи ризик в умовах війни є особливими, що вимагає застосування антикризовим менеджером індивідуального і досить часто нестандартного підходу до тієї чи іншої кризової ситуації. Особливістю менеджменту є застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, території розташування та специфіки діяльності підприємств» [5, с.134].

«В умовах війни доцільним є застосування ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень, що забезпечує індивідуальний підхід до вирішення кожної кризової ситуації зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів у роботі при форс-мажорних обставинах» [5, с.136].

«Розробка та реалізація стратегій суб’єктів господарювання ( організацій, підприємств, компаній, фірм) є однією з найважливіших умов їх ефективного розвитку. Але часто менеджери обмежують розробку стратегій, представленням їх у самому загальному вигляді, без врахування їх конкретних видів. У результаті стратегічне планування збіднюється, зв'язати різні стратегії воєдино не вдається, порушуються принципи цілісності, єдності та комплексності в плануванні і управлінні, а самі стратегії швидко стають нежиттєздатними. Стратегії є основними продуктами процесу стратегічного менеджменту, але якщо продукт стратегічного управління носить розмитий, фрагментарний характер, то така стратегія не може дати ніяких результатів, а тільки погіршить позицію компанії на ринку» [с.210]

РОЗДІЛ **2**

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ**

З метою виживання підприємствам доводиться скорочувати непотрібні витрати, прагнучи підвищити ефективність основної діяльності. Тому керівництву будья-кого підприємства необхідний перелік заходів і методів антикризового стратегічного менеджменту для реагування на виникаючі кризисні ситуації в компаніях, так або інакше пов’язаних з кризою. Особливу роль в антикризовому управлінні грає уміння грамотно планувати представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементів [10, с.84].

Особливу роль в антикризовому управлінні грає уміння грамотно планувати представляючи поєднання стратегічних і тактичних елементів.

«Надійним інструментом вибору оптимальної маркетингової стратегії є SWOT-аналіз як досить простий і апробований спосіб оцінки, що дозволяє проінтегрувати різні аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення і структуризації сильних і слабких сторін компанії, встановлення потенційних можливостей і нівеляції погроз, для визначення напрямів розвитку бізнесу. За результатами SWOT-аналізу можна оцінити, чи володіє підприємство надійними здібностями і необхідною ресурсною базою для реалізації наданих сприятливих можливостей і протистояння погрозам зовнішнього оточення, які внутрішні недоліки вимагають швидкого усунення»[10, с.84].

Аналізом зовнішнього середовища є процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства чинники, щоб визначити можливості і погрози для фірми. Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок можливих погроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні погрози на будь-які вигідні можливості. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальною і культурною складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і тому подібне. Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентам: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили [10, с.85].

«Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще з’ясувати цілі організації, вірніше сформулювати місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності фірми» [10, с.85].

Внутрішнє середовище аналізується по наступних напрямах, рис.2.1[1]:

Рисунок 2.1− Напрями дослідження внутршнього середовища

Більшість керівників компанії розглядають стратегічне планування як найважливіший інструмент управління компанією в кризисні часи. Причому стратегічне планування має бути не лише оперативним, але і середньостроковим. Стратегічне планування являє собою формування певного плану для досягнення глобальної мети, в умовах сьогодення головною метою може бути виживання підприємства, фінансова безпека та можливий розвиток.

«Виділяють наступні види криз:

– фінансова криза або криза ефективності наступає внаслідок погіршення економічно-фінансових показників в результаті збиткових господарських операцій, що призводить до зниження прибутковості та рентабельності підприємства;

 – операційна криза розпочинається з потенційної чи теперішньої збиткової діяльності підприємства, відбувається за рахунок відсутності системного операцій-ного контролю та аналізу;

– маркетингова криза відбувається при втраті існуючих клієнтів, відсутності нового попиту, підвищення вартості» [11, с.73] ;

«– соціальна криза виникає внаслідок конфліктів всередині виробничого процесу, між окремими підрозділами, працівниками та адміністрацією;

– інформаційна криза виникає внаслідок утворення політичних і соціальних бар’єрів сприйняття інформації підприємством, наявність надлишкової інформації, яка перешкоджає сприйняттю корисної інформації;

– кадрова криза виникає через брак висококваліфікованого персоналу та плинність кадрів на підприємстві» [11, с.73];

«– техніко-технологічна криза з’являється через відсталість підприємства від передових технологій на ринку, брак автоматизації та оновлення обладнання;

– організаційно-управлінська криза формується внаслідок помилок керівництва в прийнятті управлінських рішень, написанні стратегічних планів, суперечках між керівництвом стосовно бачення розвитку підприємства» [11, с.73].

Таблиця 2.1 Основні методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи [11, с.73]

|  |
| --- |
| **Традиційні методи аналізу** |
| 1 | Ознайомлення зі звітністю | вивчення та аналіз фінансових показників  |
| 2 | Аналіз по горизонталі | порівняння відповідних показників досліджуваного періоду з попереднім  |
| 3 | Аналіз по вертикалі або структурний | характеристика структури фінансових показників, визначення впливу різних факторів на остаточний результат;– визначення питомої ваги окремих груп показників фінансової звітності |
| 4 | Аналіз прогнозу фінансового стану | -здійснюється розрахунок відношення між окремими позиціями фінансової звітності;– розрахунок взаємозв'язків показників;– здійснення аналізу показників, на чому базується розробка стратегічного планування |
| 5 | Аналіз порівняння | – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників фінансової звітності за окремими показниками організації, філій, розділів, цехів; – порівняння показників підприємства з аналогічними конкурентами, з показниками по галузі виробництва |
| **Спеціфічний аналіз** |
| 1 | Факторний аналіз | визначення окремих факторів (причин), які мають вплив на кінцевий результат |
| 1 | SWOT-аналіз | дає можливість проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості розвитку |

«Процес управління стратегією підприємства базується на послідовності етапів:

 – аналіз стану галузі та її значення на ринку, в умовах воєнного стану; – встановлення ключових проблем та факторів які можуть виникнути при перепрофілюванні підприємства;

– розробка альтернативних напрямів розвитку за для подолання виявлених факторів;

– вибір оптимального варіанту діяльності;

– розробка положень стратегії розвитку підприємства в нових умовах діяльності;

 – прийняття стратегії управління діяльністю підприємства до реалізації;

– контроль за реалізацією управлінської стратегії на основі аналізу досягнення показників проєкту

Основними етапами процесу стратегічного управління за результатами є процес визначення результатів, процес управління по ситуації та процес контролю результатів реалізації бізнес-стратегії»[ 3 с.96 ].

Рисунок 2.2− Підходи стратегічного планування в умовах кризи[10, с.86].

Стратегічне планування повинне дозволити приймати оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища. Керівництву компанії максимальну увагу слід приділяти ефективному обміну інформацією між підрозділом і забезпеченню зворотного зв’язку на всі рівні управління. Ключовими особливостями підходу до стратегічного планування в кризисний період є зниження деталізації, підвищення гнучкості і оперативності.

«В Tableau de Bord використовуються цільові та функціональні показники, кількість яких в середньому сягає 30 показників, що більше за кількість показників, котрі використовуються у BSC. При цьому цільові показники визначаються, виходячи із бачення стратегії, яке сформувалось у вищого керівництва підприємства і які повинні підтримувати більш низькі рівні управлінської структури. Функціональні показники, у свою чергу, повинні відповідати таким вимогам:

− контрольованість;

− розрахунок із випередженням цільових показників (тобто спочатку відбуваються дії, а лише потім визначається результат);

− існування причинно-наслідкових зв’язків між функціональними та цільовими показниками» [11, с. 54].

При цьому розгортання цілей на різних рівнях управління відбувається таким чином (рис.2.3)

**Зростання прибутку**

###  **Рентабельність**

Оберненість запасів

**Доля ринку**

**Генеральний директор**

**Заст. директора з маркетингу**

Фондовідача

Продуктивність

**Заст. директора з виробництва**

Виробничий цикл

Готова продукція в тис. шт

Термін реалізації продукції в днях

 **Начальник цеху**

 Фактори впливу на процеси

Час простоїв обладнення в днях

Контроль якості

  Зміна графіку виробництва

Кількість браку у %

 Обслуговування

  Навчання

Рисунок 2.3 −Деталізація цілей за рівнями управління (на прикладі рентабельності) [11].

АВМ є ефективним інструментом управління витратами і прийняття рішень, за допомогою якого увага концентрується не стільки на ресурсах, які витрачені на виробництво продукту, скільки на виробничих процесах, на тому, як проходять ці процеси і навіщо вони потрібні, а головне – скільки коштують ті чи інші процеси. Основою АВМ є аналіз діяльності 55 (activity analysis), що використовується для дослідження собівартості кінцевого продукту і результативності процесів, що використовуються для його виробництва [11, с. 54].

К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс розробили модель, яку назвали "Піраміда ефективності". Як і в попередньо розглянутих моделях, тут базовою концепцією є клієнтоорієнтована корпоративна стратегія у зв'язку з фінансовими показниками, доповнена якісними нефінансовими показниками. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обміну, заснованого на "діях". Під діями тут розуміють те, що виконується людьми чи машинами (обладнанням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення спожівачів.

«Піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях відображає структуру підприємства, що забезпечує двосторонні комунікації і необхідну для прийняття рішень на різних рівнях управління. Цілі і показники пов'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю вниз по організації, а показники піднімаються знизу догори. На верхньому рівні керівництво підприємства формує корпоративне бачення» [11, с. 57].

«На другому рівні - цілі підрозділів конкретизуються стосовно до певного ринку і фінансових показників. Третій рівень фактично не організаційний. Він складається із ряду напрямків у межах підприємства» [11, с. 57].

«Нижня частина піраміди - область операцій. Тут дії оцінюються кожного дня (тижня, місяця). Верхня частина піраміди - фінансові показники. Періоди їх оцінювання значно більші. Основними недоліками цієї моделі є недостатня інтеграція оперативних оцінок на нижньому рівні і фінансових оцінок на верхньому рівні. Тобто ця модель не завжди може показати, що є в основі фінансових оцінок і що управляє ними. Тому ця модель також не може вважатись універсальною» [11, с. 58].

«Отже існують моделі збалансованих систем показників: модель BSC Л. Мейсела, піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кросса, модель EP2 M К. Адамса та П. Робертса, модель «стейкхолдерів», система селективних показників Ю. Вебера та інші. Кожна з моделей містить певний набір факторів, які, найбільш повно описують механізм управління набором взаємопов’язаних показників» [12]. «К. Адамс і П. Робертс розробили модель ЕР2 М (Effective Progress and Performance Measurement). У цій моделі увага приділяється таким напрямкам діяльності, як обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності й рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і свобода дій»[12].

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства можна рекомендувати використовувати такі методи як метод різниць, метод рангів, матричні методи, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GАР-аналіз, LОТS-аналіз, РІМS-аналіз, система 111 – 555 та ін.[1, с.130].

«STEP-аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру»[1, с.131].

Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

SWOT-аналіз (назва утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

«SPACE-аналіз є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв: 1) фінансовою силою підприємства; 2) конкурентоспроможністю підприємства; 3) привабливістю галузі; 4) стабільністю галузі. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій)» [1, с.132].

«Система 111 – 555 ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п’ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що оцінка продукції в один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша» [11, с. 57].

«За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення: 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм; 555 – європейське (усе високе); 511 – східно-азійське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні)» [1, с.134].

**РОЗДІЛ 3**

**АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ КРИЗИ**

«АрселорМіттал Кривий Ріг», найбільше гірничо-металургійне підприємство України, за 2022 рік українська гірничо-металургійна галузь зустрілась з найжорсткішими викликами за всю історію незалежної України. Обсяги виробництва сталеливарної промисловості загалом в країні скоротилися на 70%. 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%»[14].Складна кризова ситуація через повномасштабну війну в Україні вплинула на основні результативні показники підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022р., таблиця 3.1:

Таблиця 3.1− Основні фінансові показники підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр. тис.грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (-,+)  | Відхилення у % |
| Дохід | 63 496 684 | 109 303 155 | 43 818 410 | -65484745 | 40 |
| Чистий прибуток | 740 902 | 25 282 951 | -48 339 061 | -23056110 | - |
| Активи | 88 349 556 | 105 800 975 | 52 682 761 | -53118214 | 49,7 |
| Зобов'язання | 27 470 270 | 21 889 735 | 18 423 468 | -3466267 | 84,2 |

*Джерело: побудовано за даними підприємства* [15]

Аналізуючи дані табл.3.1 визначено, що найбільш збитковим для підприємства був 2022рік. Активи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за звітний рік зменшилися на -53118214тис.грн. (що складає 49,7%) в порівнянні до 2021р. Відповідно значно зменшився дохід на 40% у 2022році відносно до 2021року (-65484745тис.грн.). Виходячи з даних спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 47598159 тис. грн. або на 1,5 % (на 2020 р. по відношенню до 2022 р.) через значне збільшення собівартості продукції, та негативною тенденцією, що склалася на міжнародному ринку металопродукції.Дохід підприємства за підсумками минулого року скоротився на 59,9% порівняно з 2021-м – до 43,82 млрд грн. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за підсумками 2022 року, рис.3.1 отримав збитки у розмірі 48,34 млрд грн проти чистого річного прибутку 25,3 млрд грн за підсумками роботи 2021 року.

Рисунок 3.1− Діаграма фінансових показників підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022рр.

«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. В умовах повномасштабної війни у 2022 році рівень завантаження виробничих потужностей «АрселорМіттал Кривий Ріг» не перевищував 20-25%»[14].

«Незважаючи на це, підприємство зберегло свій колектив, усі працівники вчасно отримують заробітну плату. Зараз «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує боротися за виживання, переживши минулорічні труднощі, пов’язані з блокадою основних морських портів, а також відключення електроенергії та навіть ракетний удар. Підтримувати задовільний стан ліквідності підприємства вдається, в тому числі шляхом залучення кредитних коштів під гарантії Групи АрселорМіттал – більш ніж $600 млн» [19].

 «Звісно, війна позначилась на усіх виробничих і соціальних процесах, але всупереч усім викликам завод встояв, продовжує виробляти продукцію і, що важливо, докладає усіх зусиль, щоб зберегти колектив. Наразі головним завданням для підприємства залишається вийти на нуль збитковості. Адже від цього залежатимуть покращення в інших сферах, включаючи соціальну сферу, зарплати, забезпечення засобами індивідуального захисту та інше» [19].

«Компанія не припиняє інвестиції навіть у надскладних умовах воєнного часу. На 2023 рік підприємство запланувало направити $130 млн на капітальні інвестиції. Зараз впроваджуються ті інвестпроекти, без втілення яких виробництво сталі та видобуток руди можуть зупинитися повністю. Серед таких – будівництво нового хвостосховища «Третя карта», яке необхідне для продовження видобутку та безпечного складування відходів виробництва. Продовжуються роботи й над іншими проєктами, зокрема, хвостосховище «Четверта карта» та «Миролюбівське». Окрему увагу буде приділено проєкту з будівництва фабрики обгортування, робота над яким призупинилася через війну»[14].

Здійснивши аналіз основних фінансових показників підприємства, та враховуючи той факт, що завантаження виробничих потужностей «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022р. не перевищував 20-25%, як результат збитки за підсумками року в розмірі 43,82 млрд грн., можна відмітити наступне»: на підприємстві виявлена фінансова криза або криза ефективності яка проявляється погіршенням економічно-фінансових показників в результаті збиткових господарських операцій, що призводить до зниження прибутковості та рентабельності підприємства, та посилюється; а з іншого боку спричинених війною

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за кожною групою активу і пасиву балансу. Умовами, при яких баланс є абсолютно ліквідним є:

1. Абсолютні ліквідні активи перевищують негайні пасиви або дорівнюють їм А1 > П1.

2. Високоліквідні активи дорівнюють короткостроковим пасивам або більші за них А2 > П2.

3. Середньоліквідні активи дорівнюють довгостроковим пасивам або більші за них А3 > П3.

4. Низько ліквідні активи менші за постійні пасиви А4 < П4.

З метою підтвердження отриманих даних проведемо аналіз ліквідності балансу. Розрахунки узагальнені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 ̶ Оцынювання ліквідності балансу ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг»за 2020-2022рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Назва | Опис | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 |
| A1 | Найбільш ліквідні активи | Грошові кошти | 1 006 647 | 1 374 859 | 954 053 |
| П1 | Найбільш термінові зобов'язання | Кредиторська заборгованість | 22 133 671 | 21 889 735 | 18 423 468 |
| A1-П1 | Забезпечення зобов'язань П1 | Плюс добре, мінус погано | -21 127 024 | -20514876 | -17469415 |
| A2 | Активи, які швидко реалізуються | Дебіторська заборгованість | 25 766 910 | 29 631 910 | 14 401 960 |
| П2 | Короткострокові пасиви | Короткострокові позики | 4 638 1100 | 2 789 472 | 4 786 532 |
| A2-П2 | Забезпечення зобов'язань П2 | Плюс добре, мінус погано | +21 128 800 | +26842438 | +11546025 |
| A3 | Активи, які повільно реалізуються | Запаси | 10 108 079 | 14 495 239 | 14 021 719 |
| П3 | Довгострокові пасиви | Довгострокові позики | 10 141 500 | 982 015 | 2 475 694 |
| A3-П3 | Забезпечення зобов'язань П3 | Плюс добре, мінус погано | -33 421 | +13513224 | +11546025 |
| A4 | Активи, які важко реалізуються | Основні засоби | 60 662 785 | 51 945 454 | 18 996 729 |
| П4 | Постійні пасиви | Власний капітал | 60 631 140 | 76 552 000 | 28 212 939 |
| A4-П4 | Забезпечення зобов'язань П4 | Плюс погано, мінус добре | +31 645 | -24606546 | -9216210 |
| Баланс |  | 88 349 556 | 105 800 975 | 52 682 761 |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Порівнюючи підсумки груп активів і пасивів, можна навести такі реальні співвідношення між ними:

- на початок періоду А1 < П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4;

- на кінець періоду А1 < П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.

Отже, як свідчить аналіз даних табл. 3.3, баланс досліджуваного підприємства за звітний період не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перше співвідношення (А1 ≥ П1).

На початок звітного періоду найліквідніші активи не покривають найбільш термінові зобов’язання на суму -20514876 тис. грн, на кінець звітного періоду – на суму -17469415 тис. грн.

У відносному вираженні: на початок звітного періоду найліквідніші активи покрили найбільш термінові зобов’язання на ((1 374 859/21 889 735) 100) = 6,3,0%, на кінець звітного періоду – на ((954 053/18 423 468) 100) = 5,17%. В кінці звітного періоду в 2022р. найліквідніші активи зменшилися на 1,13% порівняно з початком звітного періоду, величина їх виявилась недостатньою для покриття найбільш термінових зобов’язань.

Однак, решта співвідношень, крім першого, свідчать про наявність оборотних активів у такому обсязі, який дозволяє підприємству підтримувати певну фінансову стійкість за рахунок додаткових коштів ортиманих кредитних коштів під гарантії Групи АрселорМіттал – більш ніж $600 млн. Отже дослідження ліквідності балансу за період 2020-2022рр.свідчить про тенденцію до зменьшення у підприємства власних оборотних засобів, які забезпечують його фінансову стійкість, як наслідок кризовий стан підприємства.. Баланс ліквідності за три періода підтверджує означені вище тенденції погіршення фінансового стану ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» за підсумками 2022р. у порівнянні із 2021р.

Для більш детального аналізу глибини кризи проводимо розрахунок показників ліквідності підприємства ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» з 2019р. по 2022р., табл. 3.3:

Таблиця 3.3 ̶ Показники ліквідності ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | Формула | Нормативні значення | 2019р | 2020р | 2021р | 2022р |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти / Поточні зобов'язання | Кл2 > 0,2 | 0,133 | 0,038 | 0,17 | 0,03 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | (Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання | Кл1 >0,7 | 1,776 | 1,006 | 0,73 | 0,67 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | Оборотні активи / Поточні зобов'язання | Кл1 >2-2,5 | 2,597 | 1,378 | 1,27 | 1,5 |
| Власний оборотний капітал | Власний капітал - Необоротні активи | - | 24 154 657 | 10 109 855 | -56 327 913 | -19 119 809 |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

У процесі дослідження, **табл. 3.3,** проведено розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче нормативного значення так у 2022р. 0,03 при номативному значенні 0,2, що є негативним фактором. Коєфіцієнт проміжної ліквідності за 2022р. 0,67 при нормативі 07, та загальної ліквідності 1,5 за 2022р. (норматив 2, 2,5). Скорочення величини коефіцієнта покриття відбулося під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов’язань, рис. 3.4. Показники ліквідності дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а у випадках надзвичайних ситуацій (втрата ринку збуту, закриття допоміжних підприємств, інфляція, війна ), їх можливість перетворитися на грошові кошти. Аналіз показників ліквідності свідчить про зменьшення ліквідності за період 2019-2022рр., що вказує на проявлення кризових явищ, рис3.2 .

Рисунок 3.2− Аналіз основних показників ліквідності на підприємстві

Як показує практика в умовах функціонування підприємств отримані фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності як правило, є значно нижчими, ніж нормативні значення, але це ще не є підставою робити висновки про погіршення фінансового стану підприємства, тобто неможливості його негайно погасити свої борги, особливо в складний період війни в Україні.

В таких умовах на наш погляд треба переглянути ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» стратегію розвитку з метою відновлення своєї ліквідності та розробити антикризові заходи до повної стабілізації фінансового стану, за основними напрямками роботи:

* раціонально використовувати грошові засоби;
* відновити темпи зростання обсягів своєї діяльності до початку війни за рахунок використання зовнішнього фінансування;
* оптимізувати планування грошових потоків.

Наступним кроком дослідження аналізу фінансового стану АМКР є аналіз показників фінансової стійкості, які показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Показники наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 ̶ Показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | Формула | 2019р | 2020р | 2021р | 2022р | Коєфіцієнт зміни 2021/2022- |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | Власний капітал / Активи | 0,763 | 0,622 | 0,846 | 0,130 | - 0,716 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | Активи / Власний капітал | 1,311 | 1,609 | 1,18 | 0,76 | -0,42 |
| Коефіцієнт заборгованості | Позикові кошти / Активи | 0,237 | 0,378 | 0,28 | 0,90 |  +0,62 |
| Відношення довгострокових кредитів до капіталізації | Довгострокові кредити / Капіталізація | 0,098 | 0,143 | 0,140 | 0,135 | - 0,005 |
| Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу | Довгострокові кредити / Власний капітал | 0,108 | 0,167 | 0,333 | 0,712 | +0,379 |
| Відношення заборгованості до власного капіталу | Позичені кошти / Власний капітал | 0,311 | 0,609 | 0,123 | 0,108 | -0,015 |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Аналізуючи дані таблиці 3.4 показники фінансової стійкості підприємства за 2019-2022рр. визначено, що за підсумками 2022р. коєфіцієнт заборгованності збільшився на 0,62, відношення довгострокових кредитів до власного каіталу за відповідний період збільшився на 0,379., рис.3.3.

Рисунок 3.3− Показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» за 2019-2022рр. *Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Розраховані показники негативно змінюються в динаміці, рис.3,5, наявне погіршення фінансової стійкості підприємства, особливо за підсумками діяльності у 2022 році. Рекомендовано переглянути фінансову політику підприємства та відслідковувати кількість кредітів в умовах війни. Отже бачимо, що 2022 рік характеризується збільшенням фінансової залежності та заборгованості, а також зниженням власної фінансової автономії. Проаналізуємо показники оцінки прибутковості, яка показує ефективність використання залучених ресурсів, табл. 3.5.

Таблиця 3.5 ̶ Показники прибутковості підприємства за 2019-2022рр.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | Формула | 2019р | 2020р | 2021р | 2022р. | Коєфіцієнт зміни 2021/2022- |
| Рентабельність активів | Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів | 10,185 | -2,321 | 28,5 | -46 | -17,7 |
| Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу | 13,612 | -3,353 | 41,4 | -64 | -22,6 |
| Рентабельність продажу | Операційний прибуток / Чиста виручка | 17,376 | -4,407 | 28,1 | 57,5 | +29,4 |
| Рентабельність чистих активів | Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів | 12,304 | -2,955 | 19,7 | -16,2 | -3,5 |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Показники рентабельності відображають загальну тенденції за фінансовими результатами, табл. 3.5. Аналіз показників прибутковості підприємства, вказує, що найвищі значення показників характерні для 2019 р., 2021р., а суттєве зниження показників відбулося за підсумками діяльності у 2020 р.За підсумками 2022року підприємство отримало збитки в розмірі 49009104 тис.грн., що свідчить про кризовий стан.

Рисунок 3.4 ̶ Динаміка показників прибутковості підприємства за 2019-2022рр. *Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

За підсумками 2022р., рис.3.4, прослідковується стійка динаміка погіршення фінансового стану за видами діяльності підприємства. Загалом тенденція зниження даних показників рентабельності вказує на погіршення фінансового стану за 2022 рік, що підтверджує розрахунки, наведені в попередніх таблицях аналізу.

Протягом 2019-2022 років спостерігається стійка негативна динаміка зниження показників фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (-0,76), коефіцієнт фінансової залежності (-042), що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування у 2022 році.

Наступним кроком дослідження фінансового стану підприємства за звітний період 2019-2022рр. є розрахунки моделей прогнозування банкрутства, та їх відповідність визначеним загальним крітеріям. «Оцінка банкрутства за допомогою моделі Терещенко була побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства, її називають: універсальна дискримінаційна модель визначення банкрутства, функція Терещенка» [22].

«Порядок розрахунку наступний: визначають «як 1,5×Відношення грошових потоків до зобов’язань + 0,08×Відношення валюти балансу до зобов’язань+10×Відношення прибутку до валюти балансу+5×Відношення прибутку до виручки від реалізації+0,3×Відношення виробничих запасів до виручки від реалізації+0,1×Відношення виручки від реалізації до валюти балансу» [22]. За даними балансів (звіт про фінансовий стан) за 2019-2022р. розрахували коєфіцієнти інтегрального рівняння моделі, табл.3.6

Таблиця 3.6 ̶ Коєфіцієнти моделі Терещенко за фінансовими показниками «АрселорМiттал Кривий Рiг»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коєфіцієнти інтегрального рівняння | 2019р. | 2020р. | 2021р | 2022р. |
| Х1 відношення грошових надходжень до зобов’язань | 0,09 | 0,03 | 0,03 | 0,02 |
| Х2 відношення валюти балансу до зобов’язань | 4,21 | 2,64 | 2,51 | 2,10 |
| Х3 відношення чистого прибутку до валюти балансу | 0,10 | -0,02 | 0,10 | -0,01 |
| Х4 відношення прибутку до виручки від реалізації | 0,14 | -0,04 | 0,12 | -0,05 |
| Х5 відношення виробничих запасів до виручки від реалізації | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,06 |
| Х6 відношення виручки до валюти балансу | 0,70 | 0,64 | 0,60 | 0,54 |
| Z -Терещенко | 2,23 | -0,08 | 1,53 | -0.06 |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Отримані показники за розрахованою моделлю О. Терещенка , табл.3.6 вказують що за 2020 р. коєфіцієнт ( Z -Терещенко -0,08) має відємне значення, відповідно за 2022р. (Z -Терещенко -0,08), це вказує низький рівень фінансового потенціалу, існує загроза банкрутства, підприємство фінансово нестабільне спрацювало у2020р. та 2022р., що підтверджується розрахунками фінансового стану у табл. 3.2-3.5.

Рисунок 3.5 −Пелюсткова діаграма моделі Терещенко для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2022 рр

Для більш точного визначення фінансового потенціалу підприємства, щоб отриманий результат був якісним та точним проводимо розрахунки по моделям Альтмана, Таффлера, Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова. Розрахунки моделей прогнозування банкрутства підприємства ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 − Зведені інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства за 2020-2022рр.

|  |  |
| --- | --- |
| Види інтегральних моделей ймовірності настання банкрутства | ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» |
| 2020р. | 2021р. | 2022р. |
| Модифікована п’ятифакторна модель Альтмана | 0,98 | 0,90 | 0,68 |
| Зона невизначеності |
| Модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова*R* =2 Ко +0,1 Ктл +0,08 Кі +0,45 Км + Кп | 3,17 | 2,86 | 1,45 |
| Низька |
| Модель Таффлера𝑍 = 0,53𝑥1 + 0,13𝑥2 + 0,18𝑥3 + 0,16𝑥4  | 0,95 | 1,11 | 0,85 |
| Низька |
| Модель Терещенко Z = 1,5·Х1 + 0,08·Х2 + 10·Х3 + 5·Х4 + 0,3·Х5 + 0,1·Х6 | 1,92 | -0,08 |  - 0,06 |
| Висока | Низька |

*Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*

Узагальнюючи отримані інтегральні показники оцінки кризового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022рр у підприємства є ймовірность погіршення фінансової стійкості, зниження фінансового потенціалу. Головний негативний фактор це повномасштабне вторгнення та воєнні діє в країні, зменьшення обсягів виробництва, перехід на режим економії витрат та стратегію виживання, тому доцільно проводити постійний моніторинг, розробляти заходи з оздоровлення фінансового стану підприємства в умовах військового стану.

Наступним кроком дослідження є аналіз маросередовища, що негативно впливає на підприємство. SWOT-аналіз є етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує базу для визначення місії і цілей його функціонування, виявлення можливостей та загроз агресивного зовнішнього середовища, табл.3.8.

Таблиця 3.8 SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг**»**



За результатами проведеного SWOT-аналізу,табл.3.8 діяльності підприємства рекомендовано стратегічні напрями розвитку зосередити на впровадженні змін в умовах війни, розробити стратегії виживання: вчасне реагувати на оперативне планування розвитку підприємства в період невизначенності та повномаштабної війни в Україні за рахунок впровадження збалансованої системи показників ЗСП.

«Впровадження збалансованої системи показників ЗСП є інструментом стратегічного планування промислового підприємства у кризовий період. Вона дає змогу ефективно оцінити стан організації та сформувати ефективну стратегію виходу підприємства з кризи. інструмент для визначення нової та коригування існуючої стратегії підприємства. Збалансована система показників дає можливість довести важливі стратегічні рішення до операційного рівня управління та реалізувати їх в умовах кризи»[23 ].

Для підвищення ефективності стратегічного управлінняПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах кризи доцільно провести SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation) «–комплексний метод, що дозволяє оцінити ситуації та запропонувати стратегії в умовах війни.

«В SPACE-аналізі застосовується багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об’єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали» [21].

«Виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання компанії:

– економічний потенціал (або «фінансова сила», FS);

– конкурентні переваги (СА);

– привабливість галузі, бізнес-напрямку (виробнича сила, IS);

– стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу, ES).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять відображення у відповідних показниках» [21]

«Під час аналізу прийнята 5-бальна система оцінювання та встановлена «Вага» яка визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та має діапазон від 0 до 1, сума значень при цьому має 1.Надалі обчисленли значення оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою» [21]. Проведений аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз, аналіз ймовірності банкрутства дозволяє провести SPACE-аналіз, та узагальніти результати по визначеним крітеріям, запропонувати нову стратегію розитку табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – SPACE-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» *Джерело: складено автором на основі [14,15,18]*



Рисунок 3.6− Результати SPACE-аналізу діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Аналізуючи дані табл. 3,9 та рис. 3.6 найбільшу оцінку має конкурентоспроможність підприємства (2,2 балів) та привабливість галузі (ПГ) (2,3 балів). ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку, що характерний для привабливої металургійної галузі.

На підставі методології SPACE-аналізу результати оцінювання стратегічного стану діяльності досліджуваного підприємства наступні: підприємство має конкурентні переваги у маркетинговому середовищі, разом з тим фінансове становище є критичним та нестійким фактором.

Вектор рекомендованої стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за методикою SPACE розраховується за формулами (3.1, 3.2), які дозволяють визначити координати точок у двовимірній площині даної моделі:

Х = КП — ПГ (3.1);

У = ФС — СГ (3.2);

Х = 2,3 — 2,2 = 0,10;

У = 1,6 — 1,9 = -0,3; Р (Х 0,1.;У-0,3).

0

Консервативна стратегія

Агресивна стратегія

Захисна стратегія

Конкурентна

стратегія

Рисунок 3.7−Побудова вектору рекомендованої стратегії для підприємства на підставі методу SPACE

За результатами методології SPACE, рис.3.9 керівництву рекомендовано впровадити конкурентну стратегію удосконалення управління бізнес-процесами виробництва продукції та маркетингу. Наведена стратегія має ґрунтуватися на розвитку гірничо-металургійній галузі шляхом оптимізації виробничої структури. Досвід показує, що загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, і підприємства що їх застосовують, досягають успіхів. У виробничо-господарській діяльності необхідно визначити найбільш проблемні позиції та найліпші переваги, встановити небезпеки та можливості у зовнішньому оточенні.

Підприємству ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» доцільно перейти на тоальний режим економії, ефективно використовувати водні, енергетичні, вугільні, фінансові, людські ресурси в період війни, пошук можливостей зниження витрат на виробництво продукції, забезпечити обсяги виробництва до 50%.

ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» рекомендовано врахувати наступні особливості формування стратегічних планів в умовах глубокої кризи:

– в зв’язку з військовим станом оновлення нових ринків, сертифікація продукції в країнах ЄС, написання короткострокових планів;

– аналіз собівартості продукції та скорочення можливих постійний витрат, моніторинг коливання цін назовнішніх та внутрішньому ринках ;

– перегляд довгострокового фінансування та інвестування підприємства;

–залучення коштів резервних фондів для підтримання достатнього рівня фінансової безпеки підприємства;

Удосконалення управління антикризовою стратегією повинно базуватися на застосуванні комплексного підходу, охоплюючи всі об’єкти управління. Ключовими об’єктами управління антикризовою стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є: фінанси, постачання та збуту, політика ціноутворення, зниження витрат. План дій повинен бути орієнтований на реальні завдання, спрямовані на відновлення прибуткової діяльності.

Стратегії виживання (скорочення): вчасне реагувати на оперативне планування розвитку підприємства в період невизначенності та повномаштабної війни в Україні за рахунок впровадження збалансованої системи показників ЗСП, максимальне скорочення витрат, пошук можливостей та вжиття дій щодо їх скорочення; тимчасова відмова від довгострокової перспективи існування певних об’єктів виробництва задля одержання максимальних доходів за короткий період; вимушене скорочення організаційної структури підприємства.

У зв’язку з тим, що для підприємства зумовлюється необхідність зберігати свої позиції на ринку, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може застосовувати одну з чотирьох стратегій конкурентних сил: інноваційну стратегію, внаслідок якої буде здійснюватися модифікація обладнання, виведення застарілого обладнання з обороту, за рахунок чого буде відбуватися збільшення рівня якості продукції.

Досвід показує, що загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, і підприємства що їх застосовують, досягають успіхів.

Для подальшої мінімізації фінансових та макроекономічних ризиків, компанії можна порекомендувати диверсифікацію асортименту продукції, розвиток альтернативних ринків ЄС.

«Про величезні виклики для підприємства у 2023р. означив генеральний директор:

* ситуація з Каховською дамбою створила величезні проблеми з технічного постачання води для виробництва від її кількості напряму залежать обсяги виробництва, та завантаження обладнання ;
* купівля імпортного вугілля (25-30%) для оптимізації та підтримки якості суміші, яку використовуємо у коксових батареях;
* для покращення логістики розробка альтернатив, щоб експортувати готову продукцію у країни Європи без затримок і заторів, зернова угода, завантаженість портів України;
* освоєння європейського ринку, проходження процесу сертифікації для усіх видів нашої продукції. В Європейському Союзі немає унікальної специфікації продукції, яка б діяла на усій території ЄС-27, пошук клієнтів, забезпечення сертифікації продукції;
* додаткові витрати на логістику та збереження усього всього персоналу, для ринку Європии будемо виробляти більше сталі, а не чавуну;
* поточних умовах портфель продукції змінюється щотижня залежно від ринків і замовлень клієнтів, а також коливань цін на продукцію;
* після деокупації частини Херсонської області, відновилась робота "ArcelorMittal Берислав, відбулося розмінування території, повернути обладнання у кар’єр та відновлено виробництво;
* відновлено будівництво нового хвостосховища "Третя карта" є одним із головних екологічних проектів галузу;
* підвищення ціни на електроенергію негативно впливає на фінансовий результат, підприємство розробляє заходи покращення процесів споживання електроенергії;
* нестача кадрів одна із проблем підприємства, при поточній завантаженості заводу 25-30% загальна нестача персоналу не суттєво впливає на роботу заводу, при завантаженні виробництва на 50% планується кадровий «голод», перекваліфікація кадрів короткострокові плани, залучення студентів, дуальна освіта, проєкт "Нова Фабрика";
* впровадження стратегічних інвестицій з новими технологіями та активами» [24].

|  |
| --- |
| **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ** |
| У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління підприємствами в умовах кризи»узагальнено теоретичні основи видів криз , їх класифікацію, дослідження поняття стратегічного управління, поєднання стратегії і тактики; прийняття стратегічних рішень здійснюється на ранніх стадіях управління, коли сигнали про несприятливі тенденції можуть бути не зовсім достовірними; тактичні рішення приймаються на базі достатньо повної інформації, але в умовах обмеженості часу для здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства. Стратегічне управління підприємствами в умовах війни новий напрямок дослідження для України. Досліджено криза промислового підприємства, як закономірність, що властива в умовах ринку, відхилення від стану рівноваги, за якої підприємство нездатний здійснювати фінансове забезпечення власної своєї діяльності; криза викликана війною за якої підприємство переходить на режим роботи в умовах військового стану. Визначена стратегія промислового підприємства в умовах війни за напрямами: 1. Довгостроковий план розвитку підприємства як об’єкта управління, для забезпечення його прибутковості.2. План розвитку підприємства в період невизначенності та повномаштабної війни в Україні.3. Розробка стратегії виживання (вчасне реагування, оперативне планування), відновлення довоєнних обсягів виробництва.Досліджені етапи антикризового управління на підприємстві, запропоновано ситуаційний підхід до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. діяльності підприємств.У другому розділу кваліфікаційної роботи «Методичні підходи до оцінки стратегічного управління підприємствами в умовах кризи» запропоновано виокремити основні методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи: аналіз по горизонталі, аналіз по вертикалі або структурний, аналіз прогнозу фінансового стану, аналіз порівняння, факторний аналіз, SWOT-аналіз. Розглянуто підходи стратегічного планування в умовах кризи.Запропоновано оцінка стратегічного управління підприємствами в умовах кризи за допомогою методів: метод різниць, метод рангів, матричні методи, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GАР-аналіз, LОТS-аналіз, РІМS-аналіз.Третій розділ кваліфікаційної роботи «Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах кризи» Дослідження в кваліфікаційній роботі проводилося на базі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» далі (АМКР). Аналіз дослідження показав , що підприємство знаходиться під впливом факторів, які залежать від виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни. 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.«АрселорМіттал Кривий Ріг», найбільше гірничо-металургійне підприємство України, за 2022 рік українська гірничо-металургійна галузь зустрілась з найжорсткішими викликами за всю історію незалежної України. Обсяги виробництва сталеливарної промисловості загалом в країні скоротилися на 70%. 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%»[14].Не зважаючи на те, що підприємство є лідером у гірничо-металургійної галузі України, виявилось, що на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не ефективно працює система стратегічного управління в умовах кризи.та війни Аналіз показав, що «АМКР завершив 2022 рік із чистим збитком у розмірі 49 млрд 9,1 млн грн, проти 2021р. отримав чистий прибуток 25 млрд 216,1 млн грн. Непогашений збиток до кінця минулого року становив 3 млрд 283,6 млн грн. Вартість активів у 2022 році скоротилася вдвічі - до 52 млрд 682,8 млн грн» [25].«Незважаючи на це, підприємство зберегло свій колектив, усі працівники вчасно отримують заробітну плату. Зараз «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує боротися за виживання, переживши минулорічні труднощі, пов’язані з блокадою основних морських портів, а також відключення електроенергії та навіть ракетний удар. Підтримувати задовільний стан ліквідності підприємства вдається, в тому числі шляхом залучення кредитних коштів під гарантії Групи АрселорМіттал – більш ніж $600 млн» [19].Проведений аналіз ліквідності виявив що показники ліквідності нижче нормативних значень. В таких умовах запропоновано переглянути ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг» стратегію розвитку з метою відновлення своєї ліквідності та розробити антикризові заходи до повної стабілізації фінансового стану, за основними напрямками роботи:* раціонально використовувати грошові засоби;
* відновити темпи зростання обсягів своєї діяльності які були до початку війни за рахунок використання зовнішнього фінансування;
* оптимізувати планування грошових потоків.

Проаналізовано показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМiттал Кривий Рiг». Визначено що протягом 2019-2022 років спостерігається стійка негативна динаміка зниження показників фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (-0,76), коефіцієнт фінансової залежності (-042), що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування у 2022 році. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємства рекомендовано стратегічні напрями розвитку зосередити на впровадженні змін в умовах війни, розробити стратегії виживання: вчасне реагувати на оперативне планування розвитку підприємства в період невизначенності та повномаштабної війни в Україні за рахунок впровадження збалансованої системи показників ЗСП.Для підвищення ефективності стратегічного управлінняПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі проведеного SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation) запропоновані заходи:– в зв’язку з військовим станом оновити нові ринки, провести сертифікацію продукції в країнах ЄС;– провести аналіз собівартості продукції та скорочення можливих постійний витрат, моніторинг коливання цін на зовнішніх та внутрішньому ринках ;– переглянути довгострокове фінансування та інвестування підприємства;–залучити кошти резервних фондів для підтримання достатнього рівня фінансової безпеки підприємства;–проводити щоденний моніторинг змін зовнішнього середовища та аналіз можливих наслідків для підприємства в умовах військового стану.Менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно приймати кардинальні заходи для повернення підприємству прибутковості у період війни. Основними цілями та задачами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий РІГ» в подолання даних проблем є:- потужна маркетингова орієнтація на ринок і клієнта;- глобальна концепція товару, який первісно орієнтований на міжнародний ринок;- перелік конкретних завдань, вибір цільового ринку; набору властивостей і позиціонування продукції;- структурований план освоєння: перехід від наміченого позиціонування до плану операційного маркетингу (ціна, збут, комунікації);- міжфункціональна координація: підтримка керівництва (структура підтримки інновації, ресурси і правильне сприйняття процесу);- використання синергії, реалізувати сильні сторони, використовуючи технологічний і комерційний синергізм;- привабливість ринків;- контроль за перебігом розробки, доступ до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, використання чинника часу.Запропоновано впровадити дві антикризові стратегії: антикризову стратегію стабілізації, та стратегію виживання (скорочення). Запровадження антикризових стратегій дозволить вчасно реагувати на оперативне планування розвитку підприємства в період повномаштабної війни в Україні за рахунок введення збалансованої системи показників ЗСП, максимальне скорочення витрат, пошук можливостей та проведення дій щодо їх скорочення; тимчасова відмова від довгострокової перспективи існування певних об’єктів виробництва; вимушене скорочення організаційної структури підприємства на період війни.З метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг» передбачати:* перехід на зелену металургію на основі підтримки підприємства , отримання грантів та фінансування від країн ЄС, США, які фактично підтримують саме металургійну промисловість у зеленому переході;
* корегування розумних цін і привабливої якості продукції;
* створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту, захват долі ринку;
* впровадження стратегічних інвестицій з новими технологіями та активами, оновлення виробничих потужностей, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток;
* оновлення основних фондів підприємства, освоєння випуск нового асортименту продукції, освоєння нових технологій у виробництві;
* укладання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами країн ЄС.

Все вищезазначене буде сприяти зміцненню конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку і забезпечить утримання конкурентних переваг на перспективу, що необхідно для високого рівня конкурентоспроможності. При застосуванні запропонованих заходів поступово покращуватимуться показники діяльності підприємства .На думку генрального директора Мауро Лонгобардо ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: «Металургія в Україні завжди буде видатною галуззю, якою вона і була завжди. І це буде зелена металургія. Галузь рухається у цьому напрямку багато років. Деякі країни працюють швидше. Деякі країни повільніше. Менш ніж за 25 років, у 2050 році, ми прийдемо до амбітної мети декарбонізації. І навіть сьогодні, якщо намагаєшся модернізувати об’єкт і змінити обладнання, то придбати можна лише екологічно чисте. Технології та швидкість модернізації виведуть металургійну галузь в Україні та поза її межами на зелений рівень»[24]. |

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021.208 с.

2. Сукрушева Г.О. Теоретичні основи побудови антикризової стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 29.С.311-316.

3. Доценко І. О. (2022).Стратегічне управління діяльністю суб’єктів господарювання України в умовах воєнного стану. С.92-96. [https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-URL:13http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-URL%3A13http%3A//www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1)

4. Ляхович, Л. (2022). Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір.* (180),С.139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>

5. Саврас І.З.,Томаневич Л.М. (2022). Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. *Вісник ЛТУ.Економічні науки*. № 69 <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-17>

6. Ларіонова І. К. Антикризове управління. К. : Наука, 2020. 362 с.

7. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища*. БІЗНЕСІН-*

*ФОРМ.*2018. No 12. С. 435-440.

8. Соціально-гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України): електронне науково-аналітичне видання.наук. ред. Т.Г. Васильців; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України”. Львів, 2022. 47с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220032.pdf>.

9. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу . *Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова.* Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

10. Ковтуненко К.В., Пар’єва О..О. Методи стратегічного управління в умовах кризи [Електронний ресурс] *Економіка: реалії часу.* Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С.84-87. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

11. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А.Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. .Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с

12 Т. М. Ісаєва. Оцінка ефективності діяльності підприємства На основі застосування збалансованої системи показників .*Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* № 2 (18) 2012. С.79-84.

13. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. «*Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»* № 22, 2022.С.72-78 URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50572>

14 «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2022 рік. URL: [h<https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik>](https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik?authuser=0&hl=ru) (дата звернення 24.09.2023).

15. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974> (дата звернення 24.10.2023).

16. Результати роботи компанії «АрселорМіттал» за 1-й квартал 2023 року. URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/rezultaty-roboty-kompanii-arcelormittal-za-1-y-kvartal-2023-roku?authuser=0&hl=ru> (дата звернення 24.10.2023).

17. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine. arcelormittal.com/index.php (дата звернення: 18.06.2021).

18. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <https://minedocs.com/21/PJSC_ArcelorMittal_Kryvyi_Rih-AR-2020ukr.pdf> (дата звернення 27.10.2023).

19 Відверта розмова з генеральним директором. URL: <https://metalurg.online/novyny/vidverta-rozmova-z-heneralnym-dyrektorom>(дата звернення 23.11.2023).

20. Болюх М. А., Бурчевський В.З. Економічний аналіз Економічний аналіз: Навч. Посібник. За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 556 с.

21. Краснокутська Н.С. Кабанець І.А Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей . Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1399>

22. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Філімоненко. К.: Кондор, 2005. 400 с.

23. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. «*Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*» № 22, 2022.С.72-78 URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50572>

24. Юрій Гулий. Ексклюзивне інтерв’ю генерального директора Криворізького гірничо-металургійного комбінату ПАТ "ArcelorMittal Кривий Ріг" (АМКР, Дніпропетровська обл.) Мауро Лонгобардо (Mauro Longobardo) інформаційному агентству "Інтерфакс-Україна URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/927342.html>

25. ЕБРР надав лил “ArcelorMittal Кривий Ріг” 150 млн долларов. URL:

<https://ukrrudprom.ua/news/EBRR_videlil_ArcelorMittal_Krivoy_Rog_150_mln_dollarov.html>

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

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

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

29. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

30. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20.

31. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». [Електронний ресурс].

URL: <https://ukraine.arсelоrmittal.соm>

32. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління

підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 173-178.

33. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в

умовах інноваційного розвитку. Інтер-наука. 2017. № 1(2). С. 69-75.

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

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

36. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.

[М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] .К. : «Центр учбової

літератури», 2016. 376 с.

37. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>

38. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi>

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

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

41. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

ДОДАТОК А

**Фінансова звітність за 2022р. J**

**0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022р.[14]**

**Актив**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **На початок звітного періоду, тис. грн** | **На кінець звітного періоду, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 348 344.00 | 105 935.00 |
| первісна вартість | 1001 | 741 110.00 | 742 072.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 392 766.00 | 636 137.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 7 891 253.00 | 3 875 963.00 |
| Основні засоби | 1010 | 51 945 454.00 | 18 996 729.00 |
| первісна вартість | 1011 | 122 510 787.00 | 125 500 198.00 |
| знос | 1012 | 70 565 333.00 | 106 503 469.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 2 395.00 | 715.00 |
| первісна вартість | 1016 | 7 638.00 | 7 128.00 |
| знос | 1017 | 5 243.00 | 6 413.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 60 187 446.00 | 22 979 342.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 14 495 239.00 | 14 021 719.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 7 998 966.00 | 6 416 427.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 4 277 458.00 | 6 893 670.00 |
| Готова продукція | 1103 | 2 218 815.00 | 711 622.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 25 804 212.00 | 7 486 969.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 277 089.00 | 157 981.00 |
| з бюджетом | 1135 | 3 328 865.00 | 6 515 960.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 221 747.00 | 241 050.00 |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 1 374 859.00 | 954 053.00 |
| Готівка | 1166 | 1.00 |  |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 374 858.00 | 954 053.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4 061.00 |  |
| Інші оборотні активи | 1190 | 107 457.00 | 325 687.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 45 613 529.00 | 29 703 419.00 |
| Баланс | 1300 | 105 800 975.00 | 52 682 761.00 |

**Пасив продовження додатку А**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **На початок звітного періоду, тис. грн** | **На кінець звітного періоду, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533.00 | 3 859 533.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 387 986.00 | 27 058 029.00 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 387 986.00 | 27 058 029.00 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930.00 | 578 930.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 45 725 551.00 | -3 283 553.00 |
| Усього за розділом I | 1495 |  |  |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання | 1500 | 2 204 257.00 |  |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 2 602 636.00 | 1 820 270.00 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 982 015.00 | 2 475 694.00 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 305 481.00 | 265 115.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1 264 851.00 | 1 485 275.00 |
| Усього за розділом II | 1595 | 7 359 240.00 | 6 046 354.00 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 2 603 932.00 | 2 536 382.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 13 934 490.00 | 9 152 068.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 527 343.00 | 68 286.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 260 035.00 |  |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 187 189.00 | 185 274.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 893 734.00 | 849 775.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 941 219.00 | 837 036.00 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 12 356.00 | 8 115.00 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 2 789 472.00 | 4 786 532.00 |
| Усього за розділом ІІІ | 1695 | 21 889 735.00 | 18 423 468.00 |
| Баланс | 1900 | 105 800 975.00 | 52 682 761.00 |

**Д ОДАТОК Б**

**Фінансові результати за 2022р.[14]**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **За звітний період, тис. грн** | **За аналогічний період попереднього року, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 43 818 410.00 | 109 303 155.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 55 829 721.00 | 74 561 304.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 34 741 851.00 |  |
| збиток | 2095 | 12 011 311.00 |  |
| Інші операційні доходи | 2120 | 596 185.00 | 521 083.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 1 805 121.00 | 3 511 390.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 42 846.00 | 109 339.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 797 304.00 | 605 870.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 31 036 335.00 |  |
| збиток | 2195 | 14 060 397.00 |  |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 25 141.00 | 195 131.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 155 305.00 | 542 670.00 |
| Інші витрати | 2270 | 36 169 884.00 |  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 30 688 796.00 |  |
| збиток | 2295 | 51 360 445.00 |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 2 351 341.00 | -5 472 728.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 25 216 068.00 |  |
| збиток | 2355 | 49 009 104.00 |  |

**Продовження додатку Б**

**Сукупний дохід .[14]**

| **Назва рядка** |  |  | **За аналогічний період попереднього року, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| Інший сукупний дохід | Код рядка | За звітний період, тис. грн | 81 564.00 |
| **.[14]**Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 817 125.00 | 81 564.00 |
| Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 147 082.00 | 14 681.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 670 043.00 | 66 883.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -48 339 061.00 | 25 282 951.00 |

**Елементи операційних витрат**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **За звітний період, тис. грн** | **За аналогічний період попереднього року, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| Матеріальні затрати | 2500 | 39 816 604.00 | 58 260 579.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4 445 356.00 | 5 041 382.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 953 909.00 | 1 091 328.00 |
| Амортизація | 2515 | 6 172 806.00 | 7 095 202.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 8 408 249.00 | 11 060 877.00 |
| Разом | 2550 | 59 796 924.00 | 82 549 368.00 |

**ДОДАТОК В**

**Фінансова звітність за 2021 рік.[14]**

**J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **На початок звітного періоду, тис. грн** | **На кінець звітного періоду, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 380 563.00 | 348 344.00 |
| первісна вартість | 1001 | 697 391.00 | 741 110.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 316 828.00 | 392 766.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 5 924 460.00 | 7 891 253.00 |
| Основні засоби | 1010 | 51 996 100.00 | 51 945 454.00 |
| первісна вартість | 1011 | 118 481 756.00 | 122 510 787.00 |
| знос | 1012 | 66 485 656.00 | 70 565 333.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 2 635.00 | 2 395.00 |
| первісна вартість | 1016 | 7 638.00 | 7 638.00 |
| знос | 1017 | 5 003.00 | 5 243.00 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | 0.00 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | 0.00 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | 0.00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | 0.00 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | 0.00 |
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | 0.00 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | 0.00 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | 0.00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 58 303 758.00 | 60 187 446.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 7 438 127.00 | 14 495 239.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 426 006.00 | 7 998 966.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 2 833 168.00 | 4 277 458.00 |
| Готова продукція | 1103 | 1 178 953.00 | 2 218 815.00 |
| Товари | 1104 | 0.00 | 0.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | 0.00 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | 0.00 |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | 0.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 19 143 229.00 | 25 804 212.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 253 113.00 | 277 089.00 |
| з бюджетом | 1135 | 1 935 478.00 | 3 328 865.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | 0.00 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | 0.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | 0.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 306 075.00 | 221 747.00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | 0.00 |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 867 691.00 | 1 374 859.00 |
| Готівка | 1166 | 6.00 | 1.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 867 685.00 | 1 374 858.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0.00 | 4 061.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | 0.00 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0.00 | 0.00 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | 0.00 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | 0.00 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | 0.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 102 085.00 | 107 457.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 30 045 798.00 | 45 613 529.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | 0.00 |
| Баланс | 1300 | 88 349 556.00 | 105 800 975.00 |
|  |  |  |  |

**ДОДАТОК Д .[14]**

**Пасив**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **На початок звітного періоду, тис. грн** | **На кінець звітного періоду, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533.00 | 3 859 533.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | 0.00 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | 0.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 321 103.00 | 26 387 986.00 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 321 103.00 | 26 387 986.00 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930.00 | 578 930.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 30 119 720.00 | 45 725 551.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | 0.00 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | 0.00 |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 60 879 286.00 | 76 552 000.00 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання | 1500 | 2 365 594.00 | 2 204 257.00 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 2 846 473.00 | 2 602 636.00 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 2 327 942.00 | 982 015.00 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 497 962.00 | 305 481.00 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 1 566 615.00 | 1 264 851.00 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | 0.00 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | 0.00 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | 0.00 |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | 0.00 |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань | 1531 | 0.00 | 0.00 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | 0.00 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | 0.00 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | 0.00 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | 0.00 |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | 0.00 |
| Резерв на виплату джекпоту | 1545 | 0.00 | 0.00 |
| Усього за розділом II | 1595 | 9 604 586.00 | 7 359 240.00 |
| Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | 0.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | 0.00 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями | 1610 | 2 581 278.00 | 2 603 932.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8 196 186.00 | 13 934 490.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 596 609.00 | 527 343.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 353 940.00 | 260 035.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 165 625.00 | 187 189.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 780 690.00 | 893 734.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 486 261.00 | 941 219.00 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | 0.00 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | 0.00 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | 0.00 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 8 257.00 | 12 356.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | 0.00 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | 0.00 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 5 050 778.00 | 2 789 472.00 |
| Усього за розділом ІІІ | 1695 | 17 865 684.00 | 21 889 735.00 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | 0.00 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | 0.00 |
| Баланс | 1900 | 88 349 556.00 | 105 800 975.00 |

**ДОДАТОК Ж**

**J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021р.[14]**

**Фінансові результати**

| **Назва рядка** | **Код рядка** | **За звітний період, тис. грн** | **За аналогічний період попереднього року, тис. грн** |
| --- | --- | --- | --- |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 109 303 155.00 | 63 496 684.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0.00 | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0.00 | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0.00 | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 74 561 304.00 | 58 845 530.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 0.00 | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 34 741 851.00 | 4 651 154.00 |
| збиток | 2095 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0.00 | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0.00 | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 521 083.00 | 324 998.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0.00 | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 3 511 390.00 | 2 159 849.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 109 339.00 | 48 092.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 605 870.00 | 701 915.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0.00 | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 31 036 335.00 | 2 066 296.00 |
| збиток | 2195 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0.00 | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 195 131.00 | 22 373.00 |
| Інші доходи | 2240 | 0.00 | 0.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 542 670.00 | 1 240 995.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0.00 | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 0.00 | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0.00 | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 30 688 796.00 | 847 674.00 |
| збиток | 2295 | 0.00 | 0.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -5 472 728.00 | -106 772.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0.00 | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 25 216 068.00 | 740 902.00 |
| збиток | 2355 | 0.00 | 0.00 |

ДОДАТОК З – Характеристика підходів до стратегій ArcelorMittal

