

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 (назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 Гарант освітньої програми

_____ Куц М.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 _____ «Менеджмент» _____

(шифр і назва)

освітньої програми «Антикризовий менеджмент організацій» _____
 (назва)

на тему: «Дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства»

Виконав:

здобувач вищої освіти Кучма Владислав Сергійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

професор кафедри, д.е.н., доцент Іванова Н.С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
 роботі немає запозичень з праць
 інших авторів без відповідних
 посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ М. Куц

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кучмі Владиславу Сергійовичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства
Керівник роботи д.е.н., доцент, професора кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “15” червня 2022 р. № _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “28” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, данні мережі Internet, монографії, підручники, навчальні посібники, звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

1. Теоретичне дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємств. 2. Методичне забезпечення дослідження кризових явищ та їх впливу на діяльність підприємств. 3. Аналіз та оцінка впливу кризових явищ на діяльність підприємств

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

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

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 14.06.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 03.10.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 17.10.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 07.11.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 21.11.2022	
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 28.11.2022	
6	Попередній захист	до 26.11.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 05.12.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 10.12.2022	

Здобувач ВО _____ **Владислав КУЧМА**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Наталія ІВАНОВА**
(підпис)

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 50, Рисунків 17 , Таблиць 12 , додатків 3,
графічного матеріалу _____, використаних джерел 43

- Об'єкт дослідження: вплив кризових явищ на діяльність підприємства.
- Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти впливу кризових явищ на діяльність підприємства
- Мета дослідження: визначення наслідків впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробка рекомендацій щодо його антикризового управління
- Методи дослідження: метод синтезу, теоретико-аналітичний метод, метод аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення, методи індунції та дедукції, метод трендового аналізу, метод таксономічного аналізу
- Основні результати дослідження: проведено теоретичне дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства; запропоновано алгоритм проведення аналітичного дослідження. Визначено ключові фактори впливу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2022 рр.: Глобальний локдаун через пандемію COVID-19; російське вторгнення в Україну наприкінці лютого 2022 р.; втрата логістичних систем; високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця»; проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт (як руди, так і готової продукції); скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства; зниження світових цін на сталь та залізну руду, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. Запропоновано антикризовий план дій в умовах кризи та посткризовий період.
- Ключові слова: криза, кризові явища, кризовий стан, антикризове управління, загрози, війна

ЗМІСТ

Вступ	6
1. Теоретичне дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємств	8
2. Методичне забезпечення дослідження кризових явищ та їх впливу на діяльність підприємств	17
3. Аналіз та оцінка впливу кризових явищ на діяльність підприємства	23
Висновки і рекомендації	41
Список використаних джерел	49
Додатки А – В	52

ВСТУП

Аналіз стану вітчизняної економіки засвідчив, що значна кількість підприємств та галузей національного господарства не змогла адаптуватись до ринкових умов господарювання. Це стало однією з причин, що велика частка підприємств та галузей в Україні є збитковими. Тому, в країні виникла гостра та об'єктивна необхідність розвитку антикризового управління підприємствами. У той же час при нестійкому оточуючому середовищі, керівництву підприємств необхідно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням сучасних принципів стратегічного управління.

Ринкова економіка періодично зазнає економічних криз. Для економічного розвитку характерні періодичне виникнення, загострення та розв'язання соціально-економічних суперечностей.

Кризові явища, які постійно перебувають у тісному зв'язку з економікою країни, істотно вплинули на поведінку підприємств, використання новітніх технологій для виробництва, найманої праці, закупівлю необхідної техніки, зниження доходів, подорожчання сировини, зростання податків, підвищення комунальних тарифів та інші економічні чинники.

Оцінювання та класифікація кризових явищ необхідні для проектування на довгостроковий період часу діяльності підприємства. Систематизація дає змогу виявити негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання, а також виробити стратегію захисту від кризових явищ та майбутнього розвитку, дає змогу усунути наявні вади й підвищити ефективність діяльності.

Тому все більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів антикризового управління, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через розуміння ступеню впливу кризових явищ на діяльність підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. У зв'язку з цим суттєво зростає роль теоретичних досліджень і практичних розробок врахування впливу кризових явищ на діяльність підприємства.

Вагомий внесок у дослідження й розроблення теоретичних аспектів та методичних підходів антикризового управління підприємством зробили вітчизняні та зарубіжні науковці:

- щодо дослідження причин впливу кризових ситуацій на напрями діяльності підприємств: М. Єрмошенко, К. Горячева, М. Бердар, І. Бланк, З. Варналій, Н. Ляшенко, Й. Петрович тощо;

- щодо кризових явищ в економіці як об'єкту дослідження: В. Гаєць, Дж.М. Кейнс, М. Кондратьєв, П. Самуельсон, Р.Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер, Ш. Геффернан, К. Кіндлебергер, Ф. Мишкін, Д. Сакс, А. Шварц, Г. Бірман, В. Ковальов, Р. Уотермен, Дж. Фіннерті, С. Шмідт, О. Барановський, А. Ковальов, А. Чухно, Н. Іванова, О. Неізнестна;

- щодо кризових явищ на підприємствах: І. Ансофф, М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв, Дж. Кейнс тощо;

- щодо проблем вивчення кризових явищ, їх причин та наслідків: В. Василенко, В. Крутько, І. Дацюк, П. Грін, Л. Бартон, О. Галушко, А. Ткаченко, О. Єлець, О. Чернявський, Н. Іванова, О. Неізнана тощо.

- щодо сутності, різноманітних методів та організації процесу діагностики криз та кризових явищ та станів: А. Альтман, Л. Лігоненко, Р. Ліс, О. Терещенко, Ю. Терлецька, Я. Фоміна, Л. Шабліста, З. Шершньова тощо.

Актуальність зазначених проблемних питань, їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, мету і задачі дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення наслідків впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробка рекомендацій щодо його антикризового управління.

Реалізація даної мети вимагає постановку і вирішення наступних завдань:

- розкрити значення та зміст категорій «криза», «кризове явище» та «кризовий стан»;

- дослідити існуючі методи дослідження криз та їх впливу на діяльність організацій;

- проаналізувати та оцінити вплив кризових явищ на діяльність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- розробити рекомендацій щодо антикризового управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах впливу сучасних криз 2019-2020 рр.

Об'єктом дослідження є вплив кризових явищ на діяльність підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти впливу кризових явищ на діяльність підприємства.

Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи виступили інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та елементи його фінансової та статистичної звітності, а також монографії, наукові публікації та матеріали конференцій.

Для вирішення поставлених завдань в роботі застосовувались такі методи дослідження, як: метод синтезу (при вивченні основних напрямів сучасних досліджень з теми роботи), теоретико-аналітичний метод (під час вивчення основних складових діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»), метод аналізу (при опрацюванні статистичного матеріалу), горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення (при формулюванні висновків), інтегральний метод та метод індунції та дедукції. Аналіз проводився за допомогою використання пакету прикладних програм MS Excel та MS Word. Крім того, застосовувались прийоми спостереження, групування, класифікації та графічне зображення результатів.

Апробація. Основні результати роботи доповідались на VI Всеукраїнській звітної науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі».

1. ТЕОРЕТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

«Емерджентність сучасної світової економіки невідворотно призводить до наростання кризових тенденцій. Масштабність цих тенденцій може бути різною. Макрорівню властиві великі обсяги проблематики, які охоплюють соціально-економічну систему в цілому. Мікрокриза захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем. Криза розглядається як одна із фаз циклу розвитку економіки, вона є неминучою, але виконує прогресивну функцію заміни нежиттєздатних елементів на більш ефективні. Саме тому, навіть при досягненні сталого розвитку, циклічно-кризисний розвиток не зникне. Проте, ми можемо казати, що своєчасне виявлення передкризових факторів та формування дієвого запобіжного інструментарію дозволить зменшити негативні наслідки криз. В цьому аспекті дуже важливо знати ознаки (симптоми) настання кризових ситуацій, передбачати їх виникнення, запобігати їх настанню, а за умов, що криза вже розгортається, оцінювати можливості її розв'язання» [1, 2].

В процесі розвитку наукових досліджень поняття «криза» набуло більш глибокого змістовного значення. Так, нині існує велика кількість суджень різних науковців щодо визначення поняття «криза», рис. 1.1.

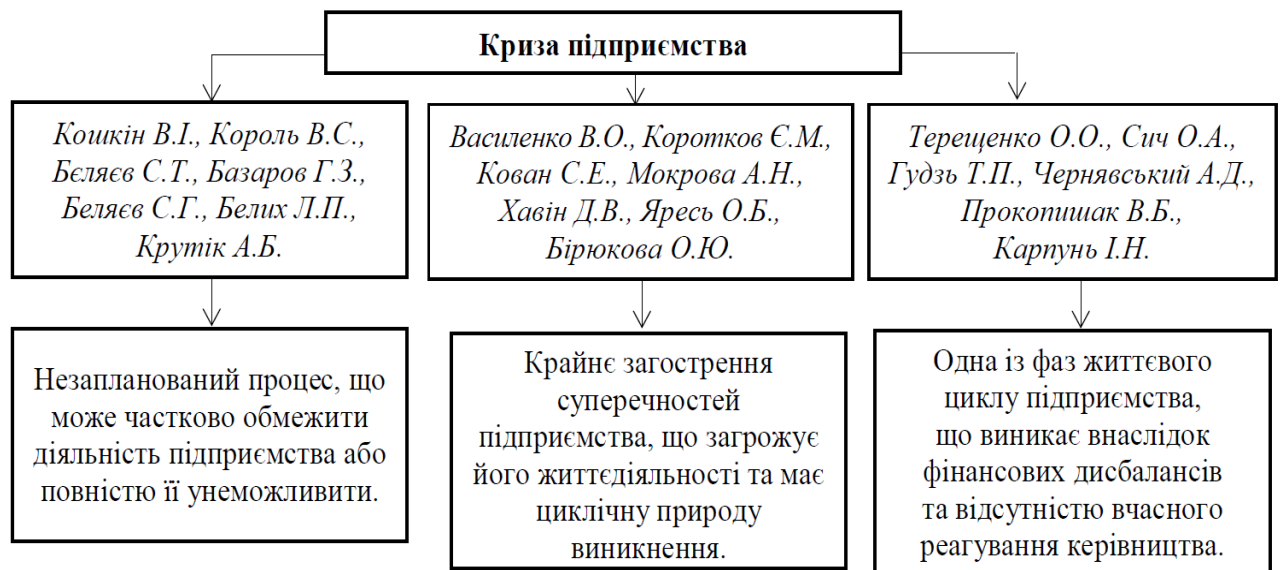


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «криза підприємства» [5]

«Сучасне широке визначення поняття «криза» трактує її як фазу економічного циклу, під час якої відбувається різке відновлення порушення відтворювальних пропорцій шляхом спаду виробництва, недовантаження виробничих потужностей, зростання безробіття та інших негативних явищ. Це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації, а саме працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації» [3].

«У сучасній літературі ще не встановилося загально визнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин щодо розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів» [4].

Поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення.

Джерело ризику, що може спричинити кризу, – фактори, явища або процеси, які спричинюються невизначеністю та конфліктністю. Фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні, рис. 1.2.

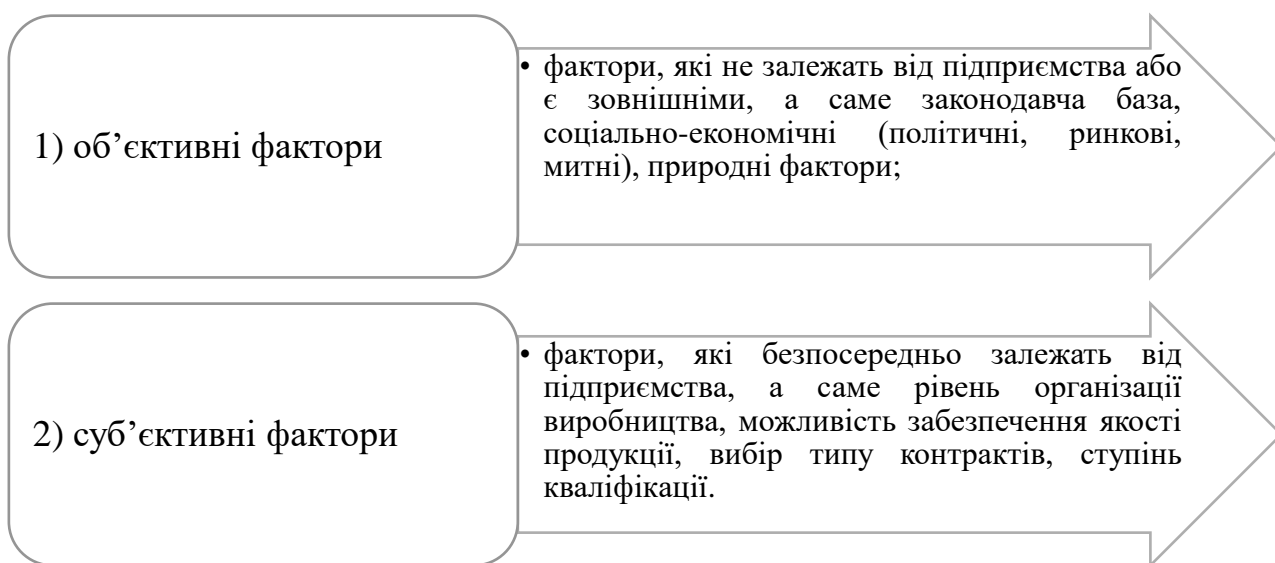


Рисунок 1.2 – Джерела ризику, що може спричинити кризу (складено автором за даними [6])

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується.

Внутрішні фактори – виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Існує величезна кількість внутрішніх факторів, які призводять до виникнення кризових явищ, рис. 1.3.

Зовнішні фактори – фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери).

Основні ознаки кризових явищ на підприємстві – поява перших ознак негативних тенденцій, стійкість цих тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем тощо.

Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [7]. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі

життєвого циклу, а саме в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства.

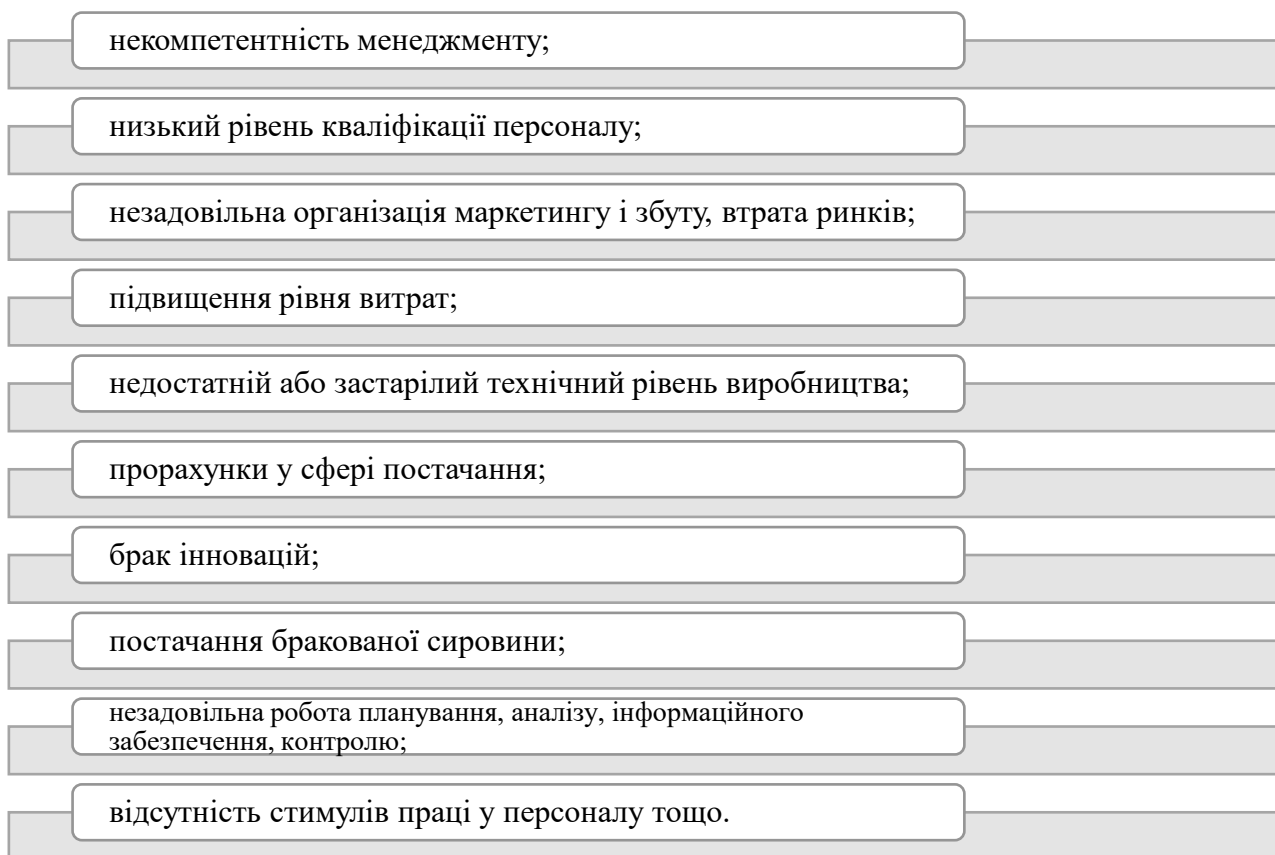


Рисунок 1.3 – Внутрішні фактори виникнення кризових явищ (складено автором за даними [4])

Слід зауважити, що на мікроекономічному рівні кризу не можна уподібнювати з будь-яким окремо взятим етапом життєвого циклу. Також хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії «старість». Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Кожна наступна фаза стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ на діючому етапі.

«Складність класифікації кризових явищ полягає у різноманітності поглядів авторів. З цією проблемою стикаються під час вирішення різних завдань (поточні, довгострокові), які постають перед підприємством. Існують певні види криз, які впливають на діяльність усіх організацій без винятку. Проте існують і специфічні види кризових явищ, характерні лише для окремих видів діяльності» [4].

«Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи стані окремого економічного суб'єкта. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства тощо» [8]. Кондратенко Н. О. та Азарченкова М. К. зроблено

спробу виділити основні ознаки кризових явищ, характерних для підприємств України, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація основних ознак та видів кризових явищ, характерних для підприємств України [8]

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1. Сфера виникнення	Соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; комерційні; виробничі; фінансові; екологічні; демографічні; геополітичні
2. Рівень виникнення	Мікрорівневі; галузеві; міжгалузеві; державні; світові
3. Причина виникнення	Невизначеність щодо майбутнього; недоліки інформації, особові (суб'єктивні)
4. Ступінь системності	Системні та несистемні
5. Вплив на діяльність підприємства	Руйнуючі; частково руйнуючі; ті, які не впливають на діяльність
6. Ступінь реалізації	Ті, що реалізувалися; ті, що не реалізувалися
7. Можливість прогнозування	Прогнозні; частково прогнозні
8. Термін прийняття рішень щодо антикризового управління	Наперед вибрана стратегія управління; прийняття поточних рішень з антикризового управління

Критерії, за якими можна виокремити форми прояву економічної кризи на діяльність підприємства, можна класифікувати за такими ознаками:

- за стратегічним розвитком підприємства (зростання, стагнація та занепад);
- за стадіями життєвого циклу підприємства (заснування, зростання та старість);
- за причинами (екзогенні та ендогенні);
- за агрегованим становищем (латентна та гостра);
- за загрозами цілям підприємства (стратегія, результати та ліквідність).

«Сучасна наукова думка виокремлює дві концепції, які розкривають сутність поширення економічних криз. Згідно з першою, розповсюдження кризи між країнами базується на фундаментальних макроекономічних характеристиках, а з другою – кризи є наслідком глобалізації, фінансової інтеграції, зовнішніх ефектів, зміни поведінки інвесторів або інших фінансових агентів» [1]. Аналіз окреслених концепцій дозволяє виділити такі канали передачі кризових явищ, рис. 1.4.

«Під впливом сукупності чинників суб'єктивного й об'єктивного характеру, комбінації яких формують відповідні умови діяльності підприємства, атрибут «криза» системи «підприємство», тобто її властивість, починає активізуватися і, якщо цю активізацію не нейтралізувати засобами антикризового управління, розвиватися. У цій сукупності можливі різні

комбінації чинників, вплив одного чинника може посилювати (або гальмувати) вплив кількох інших або викликати вплив інших чинників» [9].



Рисунок 1.4 – Канали передачі кризових явищ [1]

«Атрибут «криза» системи «підприємство» активізується під впливом саме сукупності чинників, а вплив кожного окремого чинника може і не спричинити його активізацію. Якщо така сукупність чинників не сформувалася, то і атрибут «криза» системи «підприємство» не активізується, а відбувається квазістабільне функціонування підприємства, тривалість якого дуже невизначена, адже у будь-який момент часу атрибут «криза» системи «підприємство» може активізуватися» [9].

«Одним із важливих завдань антикризового управління на підприємстві є постійний докладний аналіз сукупності чинників і їхніх комбінацій, під впливом яких активізується атрибут «криза» системи «підприємство». Про активізацію атрибуту «криза» свідчать відповідні симптоми або ознаки, стеження за якими та визначення міри їхньої вираженості є завданням антикризового управління на підприємстві» [9].

«Атрибутивний характер кризи в діяльності підприємства пояснює відоме твердження, що кризи в діяльності підприємства неминучі і не виникають зненацька. Його визнання руйнує твердження, що походження кризи в діяльності підприємства має зовнішній характер, через що її можна остаточно ліквідувати. Криза в діяльності підприємства є атрибутом системи «підприємство», який, будучи з початку створення підприємства притаманним йому, за певних обставин активізується і починає розвиватися за власним життєвим циклом» [9].

«Активізація кризи в діяльності підприємства виявляється у збогах, порушеннях, відхиленнях, негативних змінах тощо у виконанні функцій підприємства, що зумовлює виникнення невідповідності діяльності підприємства стану зовнішнього середовища. Саме ця невідповідність і розкриває природу кризи в діяльності підприємства» [9].

Залежно від кількості порушень у функціональних підсистемах підприємства, їхньої масштабності та інтенсивності уведено поняття «вияв кризи в діяльності підприємства», зміст якого тлумачиться в такий спосіб: сукупність певних за масштабом та інтенсивністю порушень у функціональних підсистемах підприємства. Виявами кризи в діяльності підприємства пропонується вважати кризові явища, кризову ситуацію та кризовий стан, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Вияви кризи в діяльності підприємства [9]

Вияв кризи	Сутність	Локалізація	Характер перебігу	Особливості вияву
кризове явище	виникнення незначних порушень у виконанні функцій підприємства, що можуть бути усунені	окремі підсистеми підприємства	латентний	розвиток кризи є переважно керованим, є можливість майже повного подолання за допомогою ресурсів та компетенцій підприємства, наслідки передбачувані
кризова ситуація	довготривалі суттєві порушення у виконанні функцій підприємства	декілька підсистем підприємства	відкритий	розвиток кризи є відносно керованим, порушується стійкість діяльності підприємства, наслідки малопередбачувані
кризовий стан	неспроможність підприємства виконувати в повному обсязі свої функції	Система "підприємство"	відкритий	розвиток кризи є переважно некерованим, відбувається обвал діяльності, в ній стрімко загострюються протиріччя, порушується збалансованість. для подолання потрібні значні ресурси та часто допомога ззовні, наслідки непередбачувані

«Виділення вияву кризи в діяльності підприємства є підтвердженням тому, що криза за своєю суттю не є цілісною категорією. Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності» [4].

Донедавна кризові явища здебільшого розглядалися лише на макрорівні, мікрорівень кризових явищ як об'єкт дослідження з'явився порівняно недавно, хоча більшість дослідників зазначає, що криза розпочинається з надвиробництва капіталів та товарів саме на рівні суб'єктів господарювання.

Останніми роками загострилися політична та макроекономічна нестабільність, навіть у країнах зі стабільною економікою, ускладнилися умови щодо функціонування суб'єктів господарювання як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим підвищилася увага до вивчення кризових явищ на окремому підприємстві.

Кризові явища, як правило, формуються на основі зовнішніх та внутрішніх факторів, які зазвичай негативно впливають на діяльність підприємства. Це завдає шкоди цілісній системі або окремим його елементам, і, як наслідок, цей вплив може призвести до виникнення проблем і в подальшому знищення системи загалом.

«Якщо на кризові явища у функціональних підсистемах підприємства тривалий час не звертати увагу і, відповідно, не вживати ніяких заходів, кризові явища за певною закономірністю розвиваються, що виявляється у закріпленні раніше виниклих порушень у функціональних підсистемах підприємства та виникненні під їхнім впливом нових порушень. Відсутність уваги до ліквідації кризових явищ у функціональних підсистемах підприємства зумовлює перехід до кризової ситуації в діяльності підприємства» [9].

«Кризовий стан у діяльності підприємства характеризується низкою негативних процесів (розрив зовнішніх зв'язків, втрата споживачів, виробничого, технологічного ноу-хау, зменшення лояльності персоналу) та явищ (розбалансування економічного механізму підприємства та нездатність до продовження фінансового забезпечення діяльності)» [9].

Цикл кризи в діяльності підприємства – це структурований за етапами період часу, протягом якого вияв кризи активізується, розвивається, насичується та вирішується. Кожному з етапів циклу вияву кризи в діяльності підприємства притаманні свої характеристики, особливості та параметри, табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи циклу кризи в діяльності підприємства [9]

Вияв кризи	Етапи циклу			
	активізація	розвиток	насичення	вирішення
кризові явища	поява ознак (симптомів) порушень незначного масштабу й інтенсивності у виконанні функцій підприємства	Закріплення виниклих порушень, виникнення під їхнім впливом нових порушень	деяке погіршення стану функціональних підсистем, виникнення незначних обмежень у виконанні функцій підприємства	усунення кризових явищ або через створення передумов активізується кризова ситуація
кризова ситуація	поява ознак (симптомів) порушень значного масштабу й інтенсивності у виконанні функцій підприємства	пришвидшення динаміки зростання та поглиблення порушень у функціональних підсистемах, виникнення розбалансованості у виконанні функцій підприємства	Суттєве погіршення стану функціональних підсистем, виникнення значних обмежень у виконанні функцій підприємства	ліквідація кризової ситуації або через створення передумов активізується кризовий стан
кризовий стан	поява ознак (симптомів) повного невиконання функцій	втрата контролю над виконанням функцій підприємства	неспроможність виконання функцій підприємства	трансформація системи «підприємство» або

	підприємства			ліквідація підприємства
--	--------------	--	--	-------------------------

Типи кризового менеджменту (антикризового управління) залежно від причин настання кризи представлено на рис. 1.5.

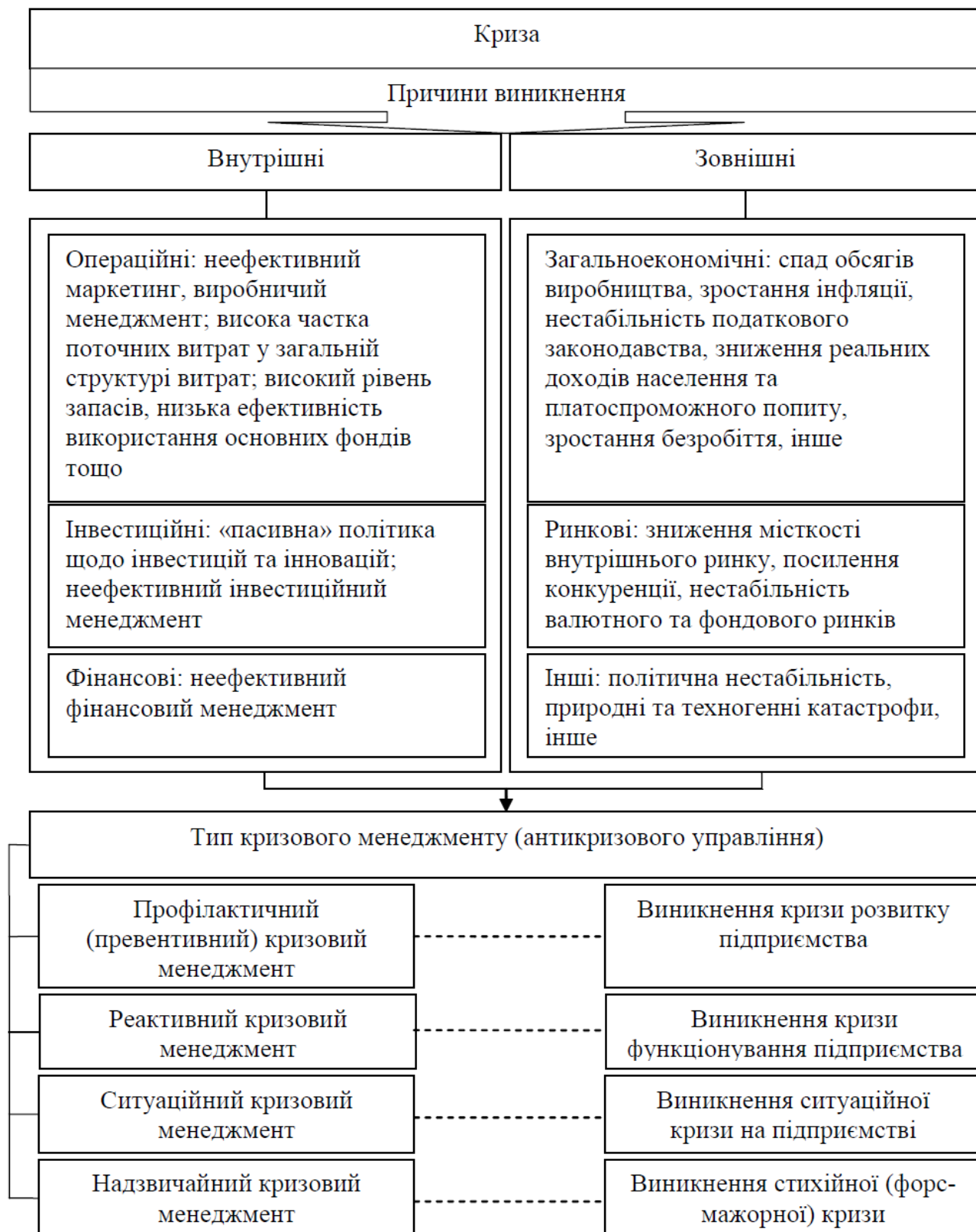


Рисунок 1.5 – Типи кризового менеджменту залежно від причин настання кризи [10]

Отже, в результаті теоретичного дослідження визначено, наступне:

- «у сучасній літературі ще не встановилося загально визнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин щодо розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів» [4].

- поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення. Джерело ризику, що може спричинити кризу, – фактори, явища або процеси, які спричинюються невизначеністю та конфліктністю. Фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні

- кризове явище це виникнення незначних порушень у виконанні функцій підприємства, що можуть бути усунені;

- кризова ситуація це довготривалі суттєві порушення у виконанні функцій підприємства;

- кризовий стан це неспроможність підприємства виконувати в повному обсязі свої функції. Кризовий стан у діяльності підприємства характеризується низкою негативних процесів (розрив зовнішніх зв'язків, втрата споживачів, виробничого, технологічного ноу-хау, зменшення лояльності персоналу) та явищ (розбалансування економічного механізму підприємства та нездатність до продовження фінансового забезпечення діяльності);

- причинами кризи є сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується;

- внутрішніми факторами є виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Існує величезна кількість внутрішніх факторів, які призводять до виникнення кризових явищ;

- зовнішні фактори це фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери);

- основними ознаками кризових явищ на підприємстві є поява перших ознак негативних тенденцій, стійкість цих тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем тощо.

Дослідити природу та причини виникнення кризових явищ, перевірити дію визначених каналів поширення кризи та отримати механізм попередження кризи можливе за допомогою модельної перевірки та відповідних методик діагностики.

2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

«Інтенсивність змін в економічному середовищі країни, що супроводжується високим рівнем невизначеності та зростанням кількості факторів негативного впливу на діяльність сучасних підприємств, зумовлює необхідність адаптації, удосконалення основ діагностування його діяльності. Впровадження процесів діагностики дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін середовища, знайти шляхи максимально ефективного використання цих змін для зовнішньо- та внутрішньогосподарської діяльності» [11].

«Діагностика – це процес дослідження стану об’єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень» [11].

На користь використання такого інструменту як діагностика, в контексті сучасного стану українських підприємств, вказує значна кількість факторів, основні серед яких узагальнено Кривов’язюком І.В., рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Фактори, що визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства [11]

Діагностика, на думку О. Кириченко та С. Дранко, виступає «основою для проведення системного аналізу з метою виявлення проблемних зон функціонування господарюючого суб’єкта та формування висновку про можливість імовірного настання банкрутства» [12]. Автори вказують на

важливість виявлення проблем господарювання, що можуть спричинити неплатоспроможність підприємства.

«Т. Городня та А. Корнієнко діагностику кризового стану зводять до діагностики банкрутства, по суті утотожуючи кризовий стан з банкрутством» [13], ідентичної думки дотримуються й Л. Скібіцька, В. Матвєєв, В. Щелкунов та С. Подреза [14], що не є вірним, адже «банкрутство – це один з останніх етапів життєвого циклу розвитку підприємства, а кризовий стан може виникати на кожному з етапів життєвого циклу підприємства, меншою чи більшою мірою». Такі вчені як С. Кобець і Н. Власенко розмежовують поняття» кризового стану та загрози банкрутства, відмінностями яких авторами визначено тип ресурсів, що використовується та проміжок часу їхнього настання» [15]. Однак, чіткого визначення діагностики кризового стану підприємства вони не дають. Такі науковці як Л. Вербівська, І. Кушнір, А. Романюк кризовий стан підприємства визначають «як певну характеристику діяльності підприємства у встановленому періоді, що відображає ступінь його забезпеченості різними видами ресурсів, своєчасність здійснення розрахунків та ефективно господарювання в майбутньому» [16].

Діяльність підприємства характеризується кількісними і якісними показниками, при дослідженні яких можна зробити оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

«Метод діагностики – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансової діяльності суб'єктів господарювання, тобто тріада» [17]:

$$M = (K, I, P), \quad (2.1)$$

де К – система категорій;

I – науковий інструментарій;

P – система регулятивних принципів.

«Система категорій і науковий інструментарій показують статистичний компонент методу, а система регулятивних принципів – його динаміку» [17].

«Набір показників, що застосовуються у діагностиці кризового стану підприємства, є достатньо різноманітним і дискусійним. Крім того, в різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показників. Ще й досі вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Ситуація ускладнюється й тим, що досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних. Крім того, зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі» [18].

«Інтегральні моделі авторства зарубіжних учених: Z – рахунок Альтмана, показник платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест на ймовірність банкрутства Лису, 4-факторна модель Таффлера, модель Фулмера, тест на банкрутство Тамарі, модель Чессера та ін., а також вітчизняних науковців, таких як О. Терещенко, А. Матвійчук, Е. Колесарь, С. Матвеева» [11].

Порядок розрахунку системи інтегральних показників оцінки рівня кризового стану підприємства за визначеними моделями представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Моделі прогнозування і визначення ймовірності банкрутства (сформовано за даними [11, 19])

№	Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
1.	Модель Е. Альтмана (1968 р.)	$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів X_3 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_4 – ринкова вартість акцій/заборгованість X_5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	$Z < 1,81$ – дуже висока $[1,81 - 2,67]$ – середня $[2,67 - 2,99]$ – невелика $Z > 2,99$ – дуже низька
2.	Модель Р. Ліса (1972 р.)	$Z=0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$, де X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_3 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів X_4 – власний капітал/позичковий капітал	Критичне значення $Z \leq 0,037$
3.	Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$, де X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів X_3 – короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	Критичне значення $Z \leq 0,2$
4.	Модель Г. Спрінгейта (1978 р.)	$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$, де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів X_2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; X_4 – обсяг продажів/загальна вартість активів	$Z < 0,862$ – висока $Z > 2,45$ – мінімальна

Продовження таблиці 2.1

№	Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
5.	Модель О. О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$, де X_1 – cash-flow/зобов'язання X_2 – валюта балансу/зобов'язання X_3 – прибуток/валюта балансу X_4 – прибуток/виручка від реалізації X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	$Z > 2$ – не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.
6.	Метод creditmen (Ж. Депалян)	$N = 25 R_1 + 25 R_2 + 10 R_3 + 20 R_4 + 20 R_5$, де R_i – значення показника/Нормативне значення цього показника R_1 - Коефіцієнт швидкої ліквідності R_2 - Коефіцієнт кредитоспроможності R_3 - Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу R_4 - Коефіцієнт оборотності запасів R_5 - Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$N < 100$ Викликає занепокоєння; $N = 100$ Нормальна $N > 100$ Позитивна

«Розглянуті методики також мають недоліки: не враховується специфіка сфери господарювання досліджуваних підприємств; суб'єктивність формування вибірки показників; відсутність достатньої інформації для розрахунків вагових коефіцієнтів; недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що призводить до неточного фіксування їх нормативних значень; проблема достовірності інформації та проблеми, пов'язані із її розв'язанням» [11].

«Оскільки ці моделі будуються на основі дискримінантного методу за статистичними даними підприємств певної країни, то використання моделей обмежене рамками цієї країни (або країн, схожих за системою бухгалтерського обліку, податків, розрахунку коефіцієнтів). Дані моделі можуть бути використані як підхід до побудови системи оцінки ймовірності банкрутства» [11].

«Для формування інтегрального показника фінансового стану ми пропонуємо застосувати метод таксономії, який позитивно себе охарактеризував у попередніх дослідженнях» [20]. Головною метою використання методу таксономії є побудова узагальнюючої оцінки складного

об'єкта або процесу. Таксономічний показник розраховується за класичним алгоритмом таксономічного аналізу, який містить наступні етапи:

- формування матриці спостережень;
- стандартизація значень елементів матриці спостережень;
- ідентифікація вектора-еталону;
- визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном;
- розрахунок таксономічного коефіцієнту розвитку.

Метод таксономії можна починати з етапу визначення вектору-еталону, який для стимуляторів має максимальне значення стандартизованого показника; для дестимуляторів – мінімальне значення.

Відстань між окремими спостереженнями і вектором-еталоном (C_{i0}) розраховується формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2}. \quad (2.2)$$

Розрахунок таксономічного коефіцієнту економічної безпеки (K_i) проводиться за схемою, представленою на рис. 2.2.

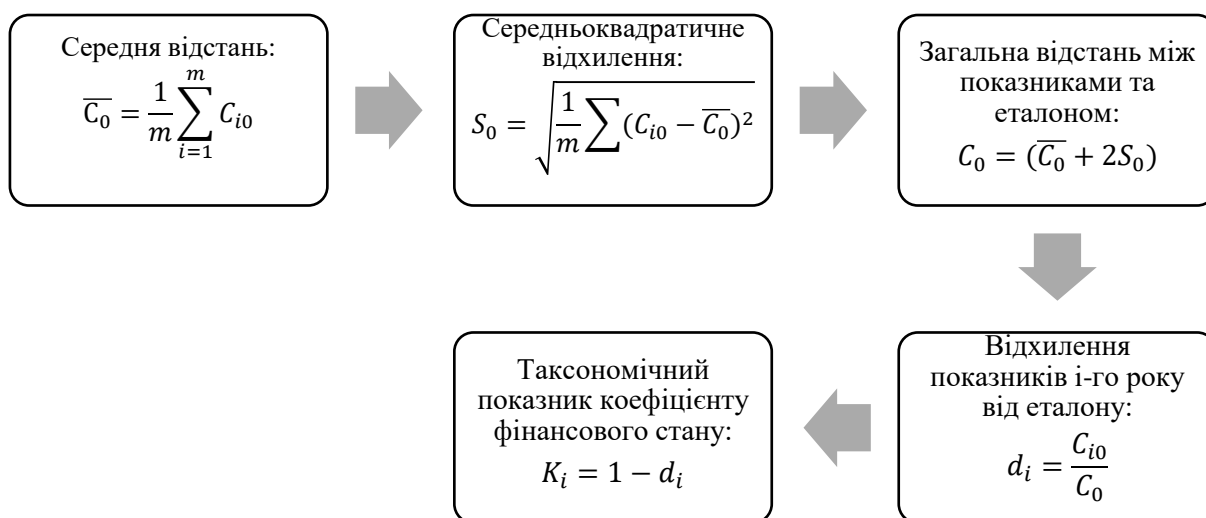


Рисунок 2.2 – Схема розрахунку таксономічного коефіцієнту фінансового стану (K_i) (складено на основі [21])

Інтегральний показник фінансового стану для різних варіантів коливається у межах від 0 до 1, тому запропоновано такі характеристики його рівня, табл. 2.2:

Таблиця 2.2 – Характеристика фінансового стану за інтегральним показником I_{tax} (складено на основі [21])

Шкала	Стан
0-0,2	критичний рівень
0,2-0,4	небезпечний рівень

0,4-0,6	незадовільний рівень
0,6-0,8	задовільний рівень
0,8-1	оптимальний рівень

«Козаченко Г. В. та Надьон Г. О. для виявлення ознак кризи вважають за необхідне співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях:

1. Макрорівень – національна економіка в цілому.
2. Мезорівень – стан окремої сфери господарювання або окремих регіон.
3. Мікрорівень – стан окремого підприємства» [9].

Показниками співставлення є наступні:

- Обсяг реалізованої продукції
- Основний капітал
- Обсяг виробництва
- Чисельність зайнятих
- Інвестиції, загальна сума
- Рентабельність

Отже, пропонуємо подальше дослідження кризи та її впливу на діяльність організації проводити за наступним алгоритмом:

1. Аналіз впливу криз на світову економіку (COVID-19, військова агресія росії проти України).
2. Аналіз ключових показників розвитку галузі.
3. Дослідження діяльності підприємства за період 2018-2021 рр. (докризовий та посткризовий періоди):
 - за результативними показниками (майно, дохід, чистий прибуток);
 - методом оцінки ймовірності банкрутства
 - за інтегральним показником визначеним таксономічним методом
 - методом співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях (макрорівень, мезорівень, мікрорівень).

3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Перш ніж приступити до дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства доцільно на першому етапі розглянути сучасні кризи та кризові явища за період 2018-2022 рр.

За твердженням Міжнародного валютного фонду (МВФ) ситуація у світовій економіці продовжує погіршуватись [22]. Проблема дослідження можливостей виживання суб'єктів господарювання різних форм власності в умовах активної фази Глобальної фінансової кризи 2020 року (криза виникла в лютому й березні 2020 року під час спаду світового фондового ринку, поштовхом до якого став коронавірус SARS CoV2, що вразив Китай, а відтак і решту світу), криза через військову агресію росії проти України, на сьогодні — одні з найбільш актуальних.

«Після року економічного спаду в цілому світі, який супроводжувався стагнацією економіки та споживчої активності, локдауном внаслідок COVID-19, та іншими запобіжними заходами, які запроваджувалися на початку 2020 року, світова економіка увійшла у кризу [24]. За 7 місяців всі розвинені економіки світу увійшли до стану рецесії» [25].

«Рецесія, спричинена пандемією COVID-19, яку також називають Великим локдауном – це глобальна економічна рецесія, спричинена пандемією коронавірусної хвороби. Рецесія почалася в більшості країн у лютому 2020 року» [23].

«Першою серйозною ознакою рецесії став крах фондового ринку 2020 року, коли основні фінансові індекси наприкінці лютого та в березні впали на 20–30 %. Відновлення почалося на початку квітня 2020 року; до квітня 2022 року ВВП більшості великих економік або повернулися до допандемічного рівня, або перевищили його, а багато ринкових індексів відновилися або навіть до кінця 2020 року встановили нові рекорди» [26].

«Під час рецесії в багатьох країнах надзвичайно високо та швидко зріс рівень безробіття. До жовтня 2020 року в США було подано понад 10 мільйонів заявок на отримання допомоги з безробіття, що перевантажило комп'ютерні системи та бази даних заявок на фінансоване державою страхування від безробіття. Організація Об'єднаних Націй у квітні 2020 року передбачила, що глобальне безробіття у другому кварталі 2020 року спричинить зникнення 6,7 % робочих годин у всьому світі, що еквівалентно 195 мільйонам штатних працівників. Очікувалося, що в деяких країнах рівень безробіття становитиме близько 10 %, а в найбільш постраждалих від пандемії країнах рівень безробіття буде ще вищим. Країни, що розвиваються, також постраждали від падіння кількості грошових переказів, і появи голоду, пов'язаного з пандемією COVID-19» [27].

«Світова енергетична криза 2021–2022 років була спричинена глобальним різким зростанням попиту, коли світ вийшов із ранньої рецесії, спричиненої пандемією, зокрема через високий попит на енергію в Азії. Ситуація ще більше

погіршилася російським вторгненням в Україну у 2022 році та борговим дефолтом росії у 2022 році» [27].

«За даними Worldsteel, за 10 місяців 2022 р. металургійними підприємствами країн світу вироблено 1168,10 млн т чавуну, з яких 1076,21 млн т доменним способом і 91,89 млн т методом прямого відновлення. Це на 2,90% нижче за показник аналогічного періоду 2021 р. (1202,95 млн т)», рис. 3.1 [28].

Місце	Країна	2021	2022	%+/-
1	КНР	735 719	726 890	-1,20%
2	Індія	97 292	100 516	+3,31%
3	Японія	58 740	53 977	-8,11%
4	рф	51 051	49 696	-2,65%
5	П. Корея	38 585	35 451	-8,12%
6	НАФТА	32 154	30 881	-3,96%
7	Іран	27 468	29 369	+6,92%
8	Бразилія	23 775	22 240	-6,45%
9	Німеччина	21 204	19 891	-6,19%
10	Тайвань	12 669	11 325	-10,61%
11	Інша Європа	11 048	10 176	-7,90%
12	Туреччина	8 748	7 617	-12,93%
13	Франція	7 921	7 019	-11,39%
14	Сауд. Аравія	4 952	6 050	+22,17%
15	Україна	17 724	5 809	-67,22%
16	Єгипет	4 300	5 026	+16,89%

Рисунок 3.1 – ТОП-16 світових виробників чавуну за 10 місяців 2022 року [28]

«Перше місце належить Китайській Народній Республіці, металурги якої в січні-жовтні 2022 р. виплавили 726,89 млн т чавуну, що на 1,20% нижче показника 10 місяців 2021 р. (735,72 млн т). Частка китайського чавуну в світовому виробництві за 10 місяців 2022 р. становить 62,2%. Україна (5,81 млн т або 32,78% відносно січня-жовтня 2021 р.) обіймає 15-ту позицію серед 40 країн-виробників чавуну» [28].

«Світова виплавка сталі за 10 місяців 2022 р. становить 1552,67 млн т, що на 3,85% нижче показника січня-жовтня 2021 р. (1614,89 млн т). Лідером тут також є Китайська Народна Республіка, яка виплавила 860,57 млн т, що на 2,20% нижче показника 10 місяців 2021 р. (879,93 млн т). Частка КНР у світовому виробництві сталі становить 55,4%. Україна (5,84 млн т або 32,64% відносно січня-жовтня 2021 р.) обіймає 23-тє місце серед 64 країн-виробників сталі», рис. 3.2 [28].

«Через воєнні дії на території України втрачено близько третини потенціалу української металургії. Результатом цього стало падіння на дві третини виробництва основної металургійної продукції у січні – жовтні 2022 р. проти відповідного періоду 2021 р. Виробництво чавуну скоротилося на 67,2 %, сталі – на 67,4 %, прокату – на 68,6 %» [29], рис. 3.3.

Місце	Країна	2021	2022	% +/-
1	КНР	879 928	860 570	-2,20%
2	Індія	97 835	103 784	+6,08%
3	Японія	80 358	75 166	-6,46%
4	США	71 593	68 124	-4,85%
5	рф	64 663	60 384	-6,62%
6	П. Корея	58 649	55 735	-4,97%
7	Німеччина	33 716	31 389	-6,90%
8	Туреччина	33 593	30 213	-10,06%
9	Бразилія	30 293	28 704	-5,25%
10	Іран	22 995	25 075	+9,05%
11	Італія	20 743	18 477	-10,93%
12	В'єтнам	19 684	17 770	-9,72%
13	Тайвань	19 231	17 405	-9,50%
14	Мексика	15 532	15 159	-2,40%
15	Франція	11 798	10 536	-10,69%
16	Канада	10 945	10 244	-6,40%
17	Іспанія	12 164	9 915	-18,49%
18	Єгипет	8 457	8 173	-3,36%
19	Сауд. Аравія	7 472	7 735	+3,51%
20	Інша Європа	8 663	7 380	-14,81%
21	Польща	7 184	6 624	-7,79%
22	Австрія	6 568	6 395	-2,64%
23	Україна	17 903	5 844	-67,36%
24	Бельгія	5 815	5 753	-1,06%

Рисунок 3.2 – ТОП-24 світових виробників сталі за 10 місяців 2022 року [28]

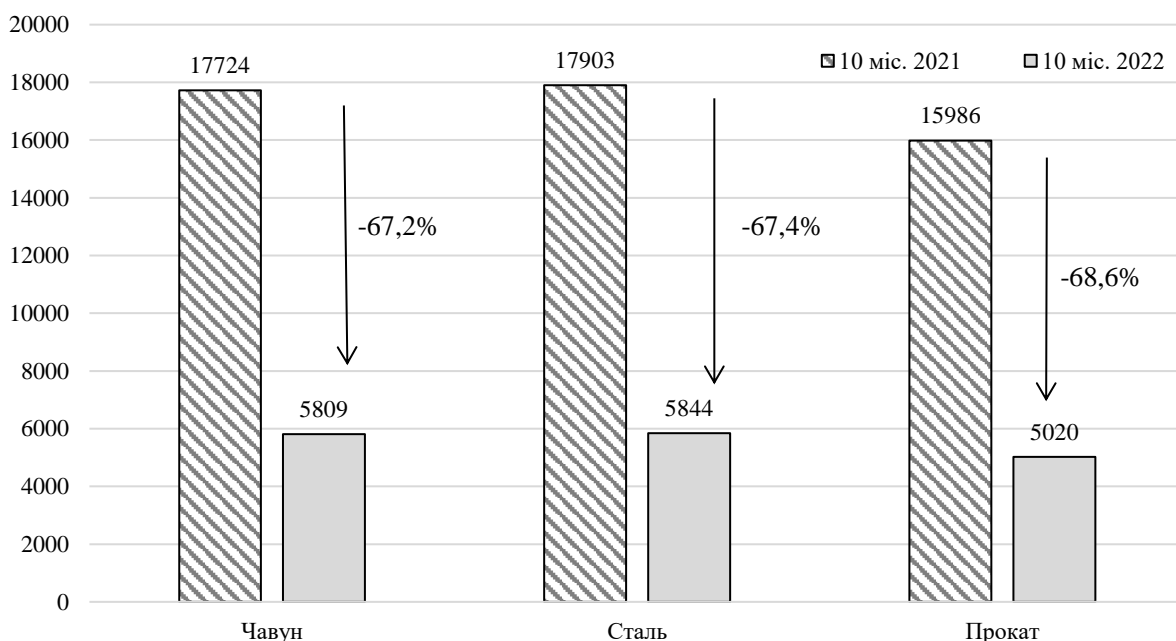


Рисунок 3.3 – Виробництво металургійної продукції України (тис. т), 9 місяців 2021 року – 9 місяців 2022 року (побудовано автором за даними [29])

За даними ОП «Укрметалургпром» [29], за 10 місяців 2022 року вироблено:

- чавуну 5,81 млн т (32,8% відносно січня-жовтня 2021 р.),
- сталі 5,84 млн т (32,6%),
- прокату 5,02 млн т (31,4%).

«Кризова ситуація в металургійній галузі України спричинена знищенням частини промислових потужностей (металургійних комбінатів у м. Маріуполі – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”» і ПрАТ «Маріупольській металургійний комбінат ім. Ілліча», які виробляли понад 40 % металу в Україні), а також постійною загрозою обстрілів металургійних підприємств (більшість з них розташована в зонах, наближених до бойових дій). Іншими чинниками кризових тенденцій у галузі є такі» [30]:

- «після російського вторгнення в Україну наприкінці лютого 2022 року Європа стала єдиним ринком збуту для української продукції. При цьому доставляти вантажі залізницею складно і дорого. Витрати металургів на відвантаження металопрокату покупцям зросли як мінімум в 2 рази, а попит на продукцію впав через несприятливу кон'юнктуру ринку» [31]

- «проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт (як руди, так і готової продукції). Через втрату доступу до морських портів металурги змушені вивозити продукцію, майже 80 % якої раніше продавали на зовнішніх ринках, залізницею через західний кордон (через західні прикордонні переходи споживачам у країнах ЄС, або далі – транзитом через європейські порти), що суттєво збільшує їхні транспортно-логістичні витрати. Якщо раніше експортери платили за доставляння своєї продукції до українських портів 6 дол. США/т, то нині, щоб доправити товар до західного кордону, їм доводиться платити втричі більше – 18 дол. США/т» [32]. «Щоб налагодити експорт товарів металургійної галузі, наразі опрацьовують питання про включення металопродукції до списку експортних товарів, які підпадають під дію міжнародної угоди про «зерновий коридор» (Чорноморської зернової ініціативи). ООН розглядає продовження дії цієї угоди ще на рік» [30];

- «скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства (за 9 міс. 2022 р. – на 70,1 % проти аналогічного періоду минулого року, до 755,5 тис. т). Заготівля металобрухту у січні – вересні 2022 р. скоротилася на 73,5 %, до 830 тис. т, експорт з України – у 13 разів, до 35,2 тис. т, імпорт – майже в 11 разів, до 1,6 тис. т» [30, 33];

- «високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця» – з 1 липня 2022 р. наказом Мінінфраструктури України тарифи на вантажоперевезення Укрзалізницею збільшено на 70 %. З серпня 2022 р. Укрзалізниця змінила порядок розрахунку плати за користування вагонами – із планового розрахункового до фактичного. Вагони тижнями стоять на прикордонних переходах, що спричиняє ще більші витрати вантажовідправників» [30];

- «зниження світових цін на сталь та залізну руду, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. У травні 2021 р. ціни на залізну руду досягли свого історичного максимуму у 229,5 дол. США/т на

біржах Китаю. Станом на 15 жовтня 2022 р. вони були на рівні 96–97 дол. США/т. Ціни на гарячекатаний рулон знизилися з 1012 дол. США/т (середня ціна у 2021 р.) до майже 540 дол. США/т (станом на кінець вересня 2022 р.)» [30, 34].

«У результаті частина підприємств працює на мінімальних потужностях: середнє завантаження потужностей на металургійних підприємствах становить близько 15 % від довоєнного рівня, гірничо-видобувних – 25 %. Видобуток руди зупинений на Інгулецькому та Південному гірничо-збагачувальних комбінатах (ГЗК), з серпня 2022 року не працював ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»» [30]. Проте інші підприємства налагоджують нові логістичні шляхи та освоюють нові види продукції (зокрема трубні підприємства, що працюють на зростаючий попит нафтогазового сектору).

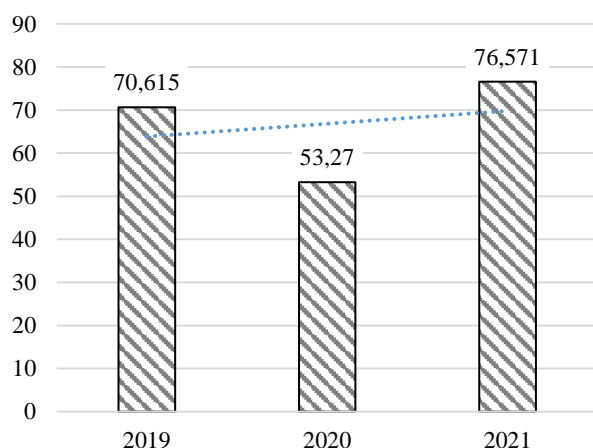
«ArcelorMittal є однією з провідних світових інтегрованих металургійних і гірничодобувних компаній. ArcelorMittal є найбільшим виробником сталі в Європі та одним з найбільших в Америці, другим за величиною в Африці і має меншу, але зростаючу присутність в Азії» [35].

Загальні активи ArcelorMittal за 3 квартал 2022 року склали 91,216 мільярда доларів США, що на 3,55% більше, ніж у минулому році (90,512 мільярдів доларів, що на 10,31% більше, ніж у 2020 році). За результатами 2020 року загальні активи склали 82,052 мільярда доларів США, що на 6,66% менше, ніж у 2019 році (87,908 млрд доларів США).

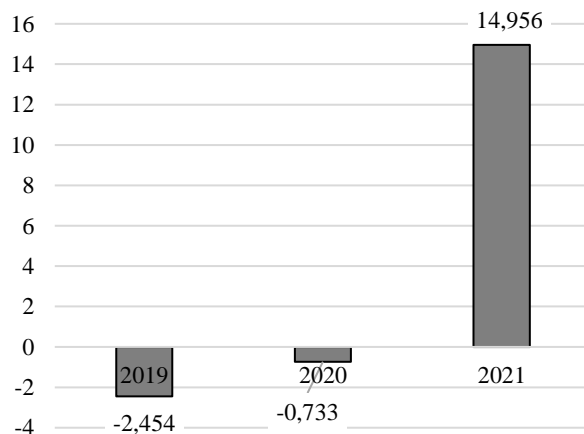
Загальні зобов'язання ArcelorMittal за 3 квартал 2022 року склали 37,299 мільярдів доларів США, що на 3,79% менше, ніж у минулому році (39,168 мільярдів доларів США, що на 6,33% менше, ніж у 2020 році). За результатами 2020 року становили 41,815 мільярда доларів США, що на 11,83% менше, ніж у 2019 році.

Дохід ArcelorMittal за 3 квартал 2022 року склав 18,975 мільярда доларів США, що на 6,2% менше, ніж у минулому році. Дохід за попередні дванадцять місяців (станом на 30 вересня 2022 року), склав 83,759 мільярда доларів США, що на 19,74% більше, ніж у минулому році.

Річний дохід ArcelorMittal за 2021 рік склав 76,571 млрд доларів США, що на 43,74% більше, ніж у 2020 році, рис. 3.4.



а)



б)

Рисунок 3.4 – Дохід (а) та чистий прибуток (б) ArcelorMittal (мільярда доларів США), 2019-2021 рр. (побудовано автором за даними [36])

Дохід ArcelorMittal за 2020 рік склав 53,27 млрд доларів США, що на 24,56 % менше, ніж у 2019 році. За результатами 2019 року дохід ArcelorMittal склав 70,615 млрд доларів США, що на 7,13% менше, ніж у 2018 році.

Річний чистий прибуток ArcelorMittal за 2021 рік склав 14,956 млрд доларів США, що на 2140,38% більше, ніж у 2020 році (див. рис. 3.4). Річний чистий прибуток ArcelorMittal за 2020 рік склав -0,733 млрд доларів США, що на 70,13% менше, ніж у 2019 році; за 2019 рік чистий прибуток склав -2,454 млрд доларів США, що на 147,66% менше, ніж у 2018 році.

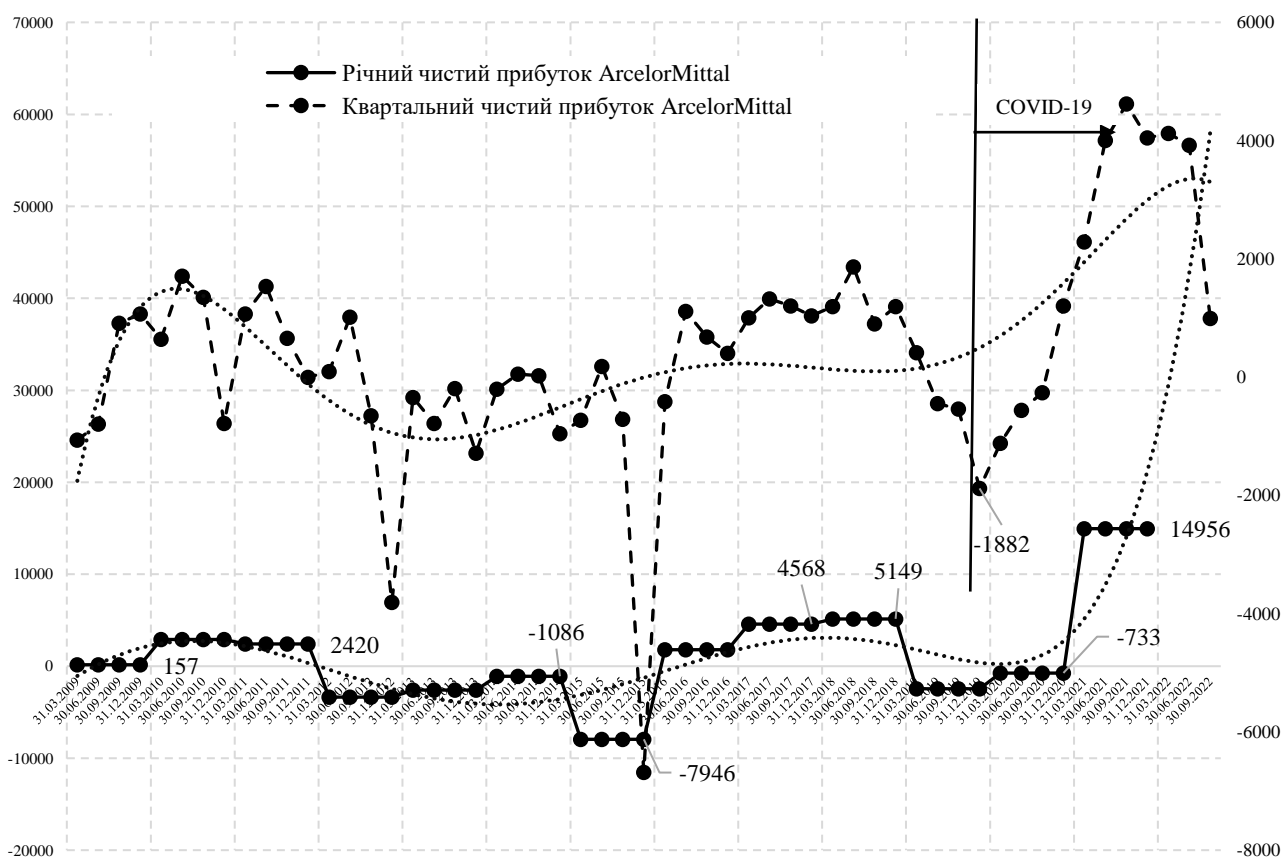


Рисунок 3.5 – Хвилювання динаміки чистого прибутку ArcelorMittal (млн доларів США), 2019-2021 рр. (побудовано автором за даними [35])

«Траєкторію попиту на сталь і ціни в майбутньому і, зокрема, в 2022 році важко передбачити через такі змінні, як ступінь і тривалість проблем ланцюга поставок, що впливають на кінцеві ринки (і зокрема виробництво автомобілів), перебіг пандемії COVID-19 (включаючи ризик відновлення заходів стримування, що впливають на споживчий попит і виробничі потужності), обсяги імпорту та рівні тарифів і запасів. Крім того, макроекономічні умови є невизначеними, в тому числі через геополітичні події, зокрема вторгнення росії в Україну та реакцію на нього міжнародної спільноти. Будь-який економічний спад у всьому світі або в певних регіонах може призвести до зниження попиту

на сталь і зниження цін на сталь і залізну руду. Сценарій тривалого низького рівня сталі та (меншою мірою або якщо одночасно) цін на залізну руду в поєднанні з низьким попитом на сталь матиме суттєвий негативний вплив на результати діяльності та фінансовий стан ArcelorMittal».

Вторгнення росії в Україну, міжнародна реакція на неї (зокрема у вигляді санкцій) та будь-яка регіональна чи глобальна ескалація конфлікту можуть негативно вплинути на бізнес, результати діяльності та фінансовий стан ArcelorMittal.

«ArcelorMittal має значні операції в Україні, що складається з сталеливарного заводу, який у 2021 році виробив 4,9 млн тонн сталі, та шахт, які видобули 11,7 млн тонн залізної руди у 2021 році; відповідне майно, завод та обладнання мали балансову вартість \$2,3 млрд на балансі ArcelorMittal станом на 31 грудня 2021 року. У 2021 році українська діяльність компанії (і, зокрема, Криворізький меткомбінат) зафіксувала 4,6 млн відвантажень сталі, що призвело до 4,1 млрд доларів продажів, включаючи \$0,9 млрд продажів клієнтам, розташованим в Україні» [36].

«Діяльність компанії постраждала від вторгнення росії в Україну наприкінці лютого 2022 року, внаслідок чого компанія скоротила виробництво сталі до мінімальних рівнів (приблизно третина від нормального рівня видобутку) та припинила гірничі роботи на своїх підземних шахтах. 3 березня 2022 року компанія оголосила, що розпочинає процес простою своїх 19 управлінських звітних сталеплавильних операцій у Кривому Розі з метою забезпечення безпеки своїх людей та активів. ArcelorMittal не може спрогнозувати тривалість холостого ходу, оскільки це буде залежати від решти перебігу війни та встановлення після цього безпечних та стабільних умов роботи та матеріально-технічного забезпечення, а також потенційного усунення будь-яких завданих збитків» [36].

В 2005 році ArcelorMittal придбав 95,1 % «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) – металургійне підприємство повного циклу, входить до групи ArcelorMittal. Діяльність комбінату охоплює весь виробничий ланцюжок від видобутку залізної руди і виробництва коксу до виготовлення готової металопродукції. Підприємство виробляє напівфабрикати, а також сортовий і фасонний прокат. Основна продукція – квадратна заготовка (поставляється переважно до Туреччини і країн Північної Африки), арматура та катанка (1/3 продукції продається на внутрішньому ринку, решта експортується до країн Європи, Азії, Африки).

«АМКР контролює всі права на корисні копалини та права на поверхню, необхідні для видобутку та переробки запасів залізної руди, володіючи правами на корисні копалини понад 775 га та правами на понад 4,827 га, а також 57,9 га корисних копалин та 160 гектарів прав для підземної шахтної роботи. Дозволи на користування надрами для поверхневих кар'єрів були поновлені у 2021 році ще на 20 років. Для підземної шахти права на корисні копалини мають закінчитися у 2038 році, а договори оренди землі діятимуть до 2060 та 2061 років» [36], табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Запаси корисних копалин ArcelorMittal (станом на 31.12.2021) [36]

Iron Ore	Interest	Розвідані запаси корисних копалин		Ймовірні запаси корисних копалин		Загальні запаси корисних копалин	
		Millions of Tonnes	% Fe	Millions of Tonnes	% Fe	Millions of Tonnes	% Fe
Canada		1,806	30,8	209	32,6	2,015	31
AMMC	85	1,736	29,4	188	29	1,924	29,3
Baffinland	25,2	70	65,2	21	65,1	91	65,1
Mexico		64	24,9	174	26,6	238	26,2
Mexico (Excluding Peña Colorada)	100	12	36,3	101	30,5	113	31,1
Peña Colorada - Mexico	50	52	22,3	73	21,2	125	21,7
Brazil	100	54	53,7	351	35,1	405	37,7
Bosnia	51	2	49	2	46	4	47,6
Ukraine		81	35	466	34,2	547	34,4
Ukraine Open Pit	95,1	76	33,7	453	33,7	529	33,7
Ukraine Underground	95,1	5	54,4	13	54,6	18	54,6
Kazakhstan				112	40,9	112	40,9
Kazakhstan Open Pit	100			110	41	110	41
Kazakhstan Underground	100			2	37,3	2	37,3
Liberia	85	7	52,9	568	43,3	575	43,4
India	60			46	61,1	46	61,1
Total Iron Ore		2,014	31,5	1,928	37,3	3,942	34,3

Для розуміння специфіки діяльності підприємства необхідно виділити основні етапи виробничого процесу та асортименту, які безпосередньо впливають на фінансовий результат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», рис. 3.6.

Видобуток залізної руди		Види видобутку	Видобуток вугілля	
Агломератне виробництво		Напрями виробництва	Коксохімічне виробництво	
Киснево – конверторне та мартенівське виробництво				
Блюмінг				
Заготівля				
Дрібно сортні стани		Товарні заготовки	Дротові стани	
Арматура в прутах	Сортовий прокат в прутах		Арматура в мотках	Катанка в мотках

Рисунок 3.6 – Особливості організації виробничого процесу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складено автором на основі [39]

Поряд з двома відкритими кар'єрними майданчиками та підземною шахтою, АМКР експлуатує збагачувальну установку та установку дроблення для виробництва кінцевого продукту. Видобута з відкритих кар'єрів залізна руда подрібнюється на місці шахти шляхом первинного дроблення, завантажується на рейково-навантажувальний об'єкт і транспортується на концентратор. Установка концентрації включає дроблення, подрібнення, класифікацію, магнітну сепарацію і фільтрацію. Залізна руда видобувається з підземної шахти модифікованим підрівневим спелеологічним способом і перед транспортуванням залізницею на сталеливарний завод подрібнюється і просівається на поверхні. Криворізький меткомбінат «АрселорМіттал» є основним споживачем продукції шахти.

За даними фінансової звітності ArcelorMittal за період 2018-2021 рр. [36, 37] проведено дослідження результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зроблено спробу виявити вплив кризи COVID-19, табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у докризовий (COVID-19) та посткризовий періоди, млн доларів США (складено автором за даними [25, 26])

Показники	2018	2019	Відхилення		2020	Відхилення		2021	Відхилення	
			Абс.	Відн.		Абс.	Відн.		Абс.	Відн.
Оборотні активи	1,408	1,557	0,149	10,6%	1,05	-0,507	-32,6%	1,657	0,61	57,8%
Необоротні активи	2,947	3,530	0,583	19,8%	2,871	-0,659	-18,7%	3,043	0,172	6,0%
Всього активів	4,355	5,087	0,732	16,8%	3,921	-1,166	-22,9%	4,7	0,78	19,9%
Поточні зобов'язання	535	1,130	533,87	-99,8%	619	617,87	54678,8%	787	168	27,1%
Необоротні зобов'язання	308	446	138,0	44,8%	354	-92,000	-20,6%	284	-70	-19,8%
Чисті активи	3,512	3,511	0,001	0,0%	2,948	-0,563	-16,0%	3,629	0,68	23,1%
Дохід	2,497	2,42	0,077	-3,1%	2,348	-0,072	-3,0%	4,015	1,67	71,0%
Чистий прибуток (збиток)	340	-100	440,0	-	17	117,0	117,0%	920	903	5311,8%
Загальний сукупний дохід (збиток)	331	-141	472,0	-	14	155,0	-109,9%	918	904	6457,1%
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	313	163	150,0	-47,9%	697	534,0	327,6%	778	81	11,6%
Чисті грошові кошти від інвестиційної діяльності	-346	-270	76,0	-22,0%	-212	58,0	-21,5%	-313	-101	47,6%
Чисті грошові кошти від фінансової діяльності	50	68	18,0	36,0%	-485	-553,0	-813,2%	-449	36	-7,4%
Грошові кошти та їх еквіваленти:										
На початку року	60	73	13,0	21,7%	42	-31,0	-42,5%	31	-11	-26,2%
В кінець року	73	42	31,0	-42,5%	31	-11,0	-26,2%	48	17	54,8%

Необхідно зазначити, що деякі показники відреагували на кризу пандемії COVID-19 вже у 2019 році, але всі наслідки здебільшого відображені у

показниках 2020 року. За результатами 2021 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зміг адаптуватися та покращити свої результати.

Після введення локдаунів в результаті пандемії COVID-19 за результати 2020 року майно підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшилося до рівня 3,921 млн доларів США, що на 23% менше докризового періоду (2019 р.).

Чисті активи досліджуваного підприємства на кінець року склали 2,948 млн доларів США, що менше 2019 року на 16%.

Чистий прибуток та загальний сукупний дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відреагували на пандемію у 2019 році від'ємними значеннями – збитком, відповідно -100 млн доларів США, -141 млн доларів США, рис. 3.7.

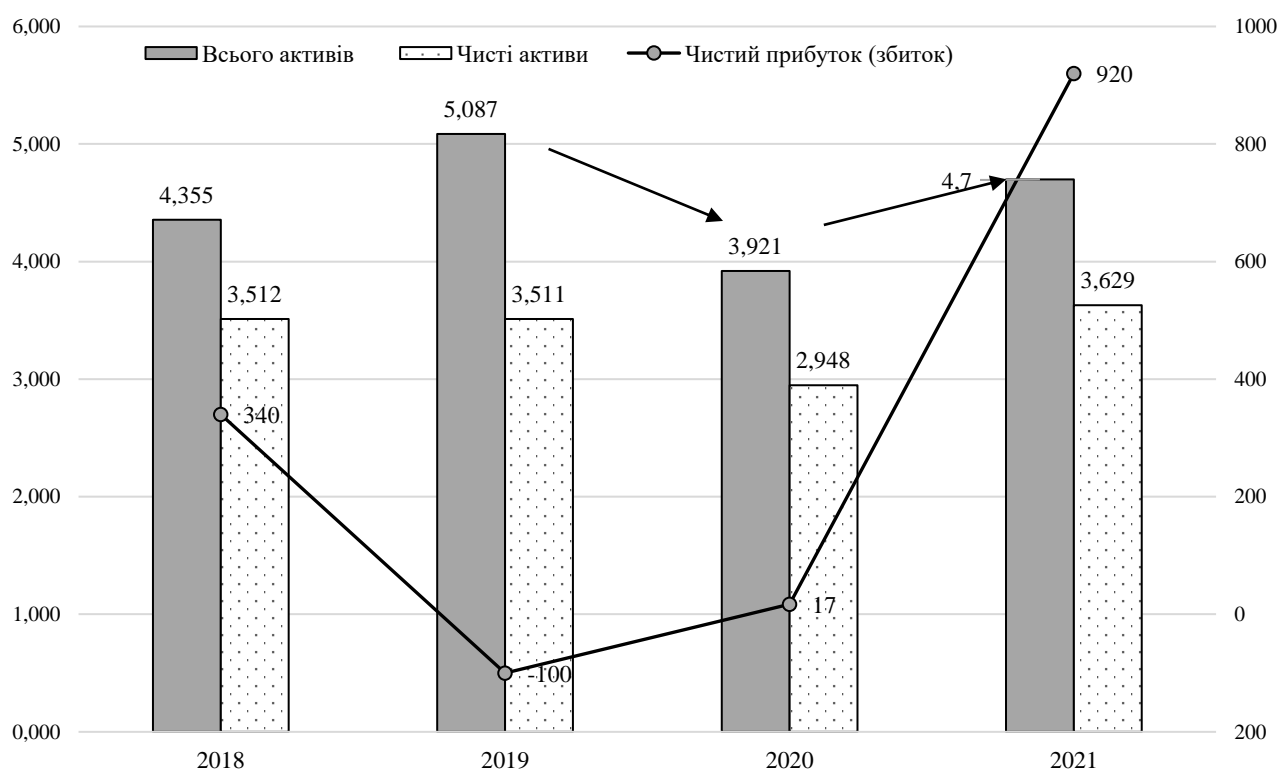


Рисунок 3.7 – Результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у докризовий (COVID-19) та посткризовий періоди, млн доларів США (складено за даними [36, 37])

Окрім того обсяг чистих грошових коштів від операційної діяльності зменшився на кінець 2019 року майже в 2 рази відносно 2018 року.

«Основний вплив COVID-19 на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спостерігався у другому кварталі 2020 року, коли були введені більш жорсткі карантинні заходи та виробництво скоротилося через послаблення попиту, але ситуація покращилася в третьому кварталі. Істотність впливу COVID-19 на майбутню операційну діяльність товариства великою мірою залежить від тривалості та поширення впливу вірусу на світову та українську економіку» [38].

Традиційним методом оцінки кризових станів організацій є оцінка ймовірності банкрутства. В межах даного дослідження оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведена за такими методами: Модель Альтмана, Модель Ліса, Модель Таффлера, Модель Терещенка, Метод credit-men.

Проміжні результати за період 2018-2020 рр. представлено в додатку А. Результати оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2020 рр. представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2018-2020 рр. (розраховано автором за даними [39])

Модель		2018	2019	2020
Модель Альтмана	Z - рахунок	4,10	2,81	3,53
Модель Ліса	Z	0,060	0,033	0,039
Модель Таффлера	Z	0,27	0,20	0,23
Модель Терещенка	Z	2,36	-0,04	0,58
Метод credit-men	N	137,53	93,25	116,29

За дослідженням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2018-2020 рр. на вірогідність банкрутства за сімома моделями можна зробити висновок, що зарубіжні моделі оцінки ймовірності банкрутства (Альтмана, Ліса, Таффлера, Дєпаліяна) не адаптовані до сучасних умов трансформації вітчизняної економіки й не враховують специфіку діяльності українських підприємств, зокрема: систему бухгалтерського обліку, податкове законодавство, значний вплив інфляції на формування фінансових показників, галузеву приналежність підприємства та інше.

Враховуючи критерії оцінювання (див. табл. 2.1) показники оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (див. табл. 3.3) за період 2018-2020 рр. характеризуються наступним чином, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ймовірність банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2018-2020 рр.

Модель	2018	2019	2020
Модель Альтмана	Дуже низька	Існує можливість	Дуже низька
Модель Ліса	Низька	Висока	Низька
Модель Таффлера	Можливе	Досить висока	Можливе
Модель Терещенка	Не загрожує	Існує загроза	Існує загроза
Метод credit-men	Позитивний фінансовий стан	Викликає занепокоєння	Позитивний фінансовий стан

Отже, за даними табл. 3.4 за результатами 2018 року за всіма представленими методиками ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має позитивний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства. Ситуація значно

погіршилася у 2019 році – за всіма методиками фінансовий стан досліджуваного підприємства викликає занепокоєння, тому існує досить висока ймовірність виникнення банкрутства, причинами погіршення фінансового стану підприємства є:

- макроекономічна нестабільність України, через наявність значної суми державного боргу;

- запровадження (але не реалізація) реформ, метою яких є економічне зростання та забезпечення лібералізації та стабільності економічного середовища;

- через спалах пандемії COVID-19 було вжито заходи, що негативно вплинули на операційну діяльність підприємства та викликало відхилення у ланцюгах поставок, призупинення виробництва, зниження попиту та карантин персоналу.

«У 2020 році відносно 2019 року фінансовий стан підприємства покращується, але досі існує загроза виникнення банкрутства, причинами такої ситуації на підприємстві стали: продовження пандемії COVID-19, через що суттєво постраждала економіка країни, але не дивлячись на пандемію підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює свою діяльність у секторах, що зазнали найменшого впливу COVID-19, тому наслідки пандемії для підприємства вже стали не такими значними, що і дозволило підприємству покращити фінансовий стан» [40].

За допомогою методу таксономічного методу розраховано інтегральний показник фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2021 рр., вихідні дані представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», млн доларів США (складено за даними [36, 37])

Показники	Умовне позначення	2018	2019	2020	2021
<i>Майно і капітал (МК)</i>					
Оборотні активи	МК1	1,408	1,557	1,05	1,657
Необоротні активи	МК2	2,947	3,530	2,871	3,043
Поточні зобов'язання	МК3	535	1,130	619	787
Чисті активи	МК4	3,512	3,511	2,948	3,629
<i>Результат (Р)</i>					
Дохід	Р1	2,497	2,42	2,348	4,015
Чистий прибуток (збиток)	Р2	340	-100	17	920
Загальний сукупний дохід (збиток)	Р3	331	-141	14	918
<i>Грошові потоки (ГП)</i>					
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	ГП1	313	163	697	778
Чисті грошові кошти від інвестиційної діяльності	ГП2	-346	-270	-212	-313
Чисті грошові кошти від фінансової діяльності	ГП3	50	68	-485	-449
Грошові кошти та їх еквіваленти	ГП4	73	42	31	48

В результаті застосування методу, представленого в розділі 2 розраховано інтегральні показники за кожною групою: інтегральний показник майно і капітал (Імк), інтегральний показник результатів (Ір), інтегральний показник грошових потоків (Ігп); та комплексний показник фінансового стану досліджуваного підприємства (Кі). Результати розрахунку наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунку таксономічного показника ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2021 рр.

Період	Імк	Ір	Ігп	Кі
2018	0,51	0,41	0,74	0,54
2019	0,88	0,38	0,36	0,49
2020	0,13	0,35	0,15	0,19
2021	0,64	1,00	0,46	0,67

Дані проведених розрахунків, представлених в табл. 3.6 свідчать, що мінімальні значення інтегральних показників та комплексного показника діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зафіксовано в 2020 році, рис. 3.8.

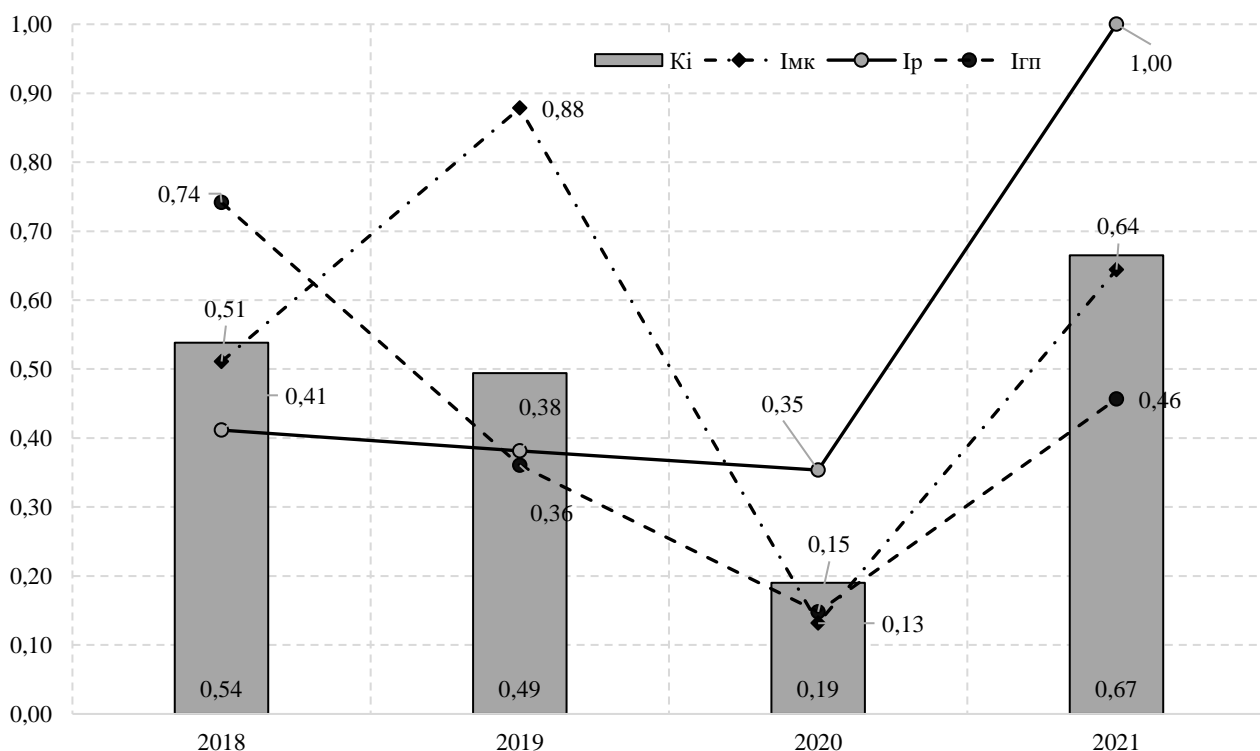


Рисунок 3.8 – Динаміка інтегральних показників результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2021 рр.

При цьому інтегральний показник майна і капіталу досліджуваного підприємства на кінець 2020 року зменшився відносно 2019 року на 85%; інтегральний показник результатів – на 7%, інтегральний показник грошових

потоків – на 59%; комплексний показник фінансового стану досліджуваного підприємства – на 62%.

Для візуалізації впливу кризи пандемії COVID-19 побудовано профілі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018 р. та 2020 р., рис. 3.9.

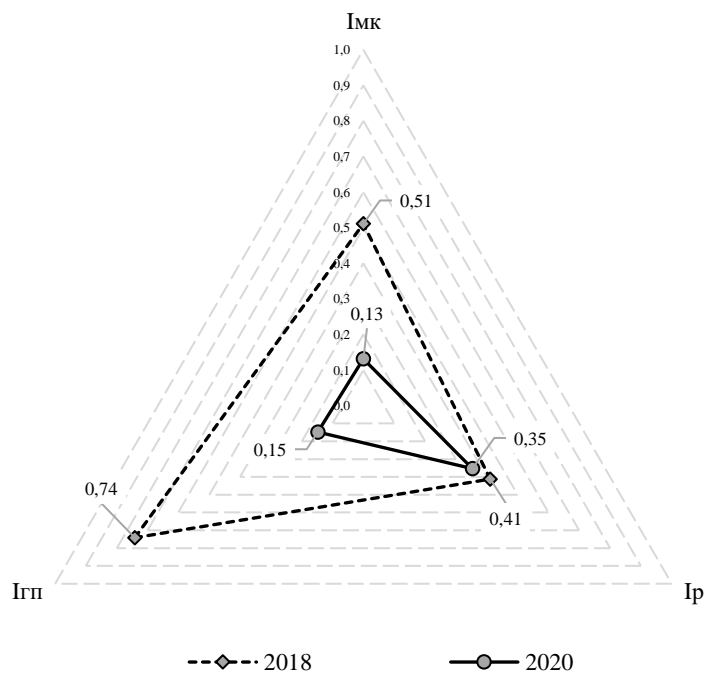


Рисунок 3.9 – Профілі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018 р. (докризовий період) та 2020 р. (посткризовий період)

За результатами 2021 року значення інтегральних показників значно покращилися, рис. 3.10.

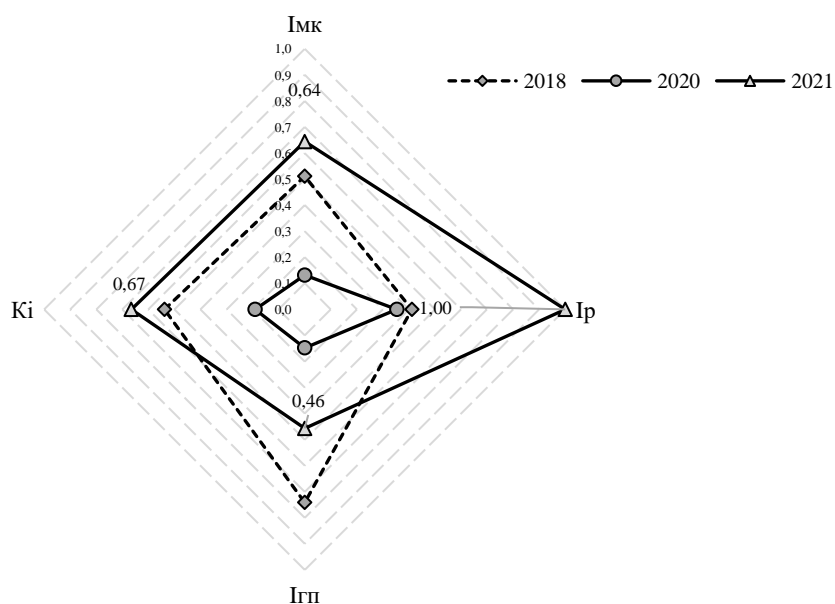


Рисунок 3.10 – Профілі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2018-2021 рр.

На кінець 2021 року підприємству вдалося вийти на показники 2018 року і навіть покращити їх, окрім інтегрального показника грошових потоків.

Для виявлення ознак кризи проведено співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях: макрорівень, мезорівень, мікрорівень (див. пункт 2). Таке співставлення було проведено на прикладі економічного середовища України, гірничо-металургійного комплексу та підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2020 роки на предмет виявлення взаємозв'язку кризових явищ, табл. 3.7.

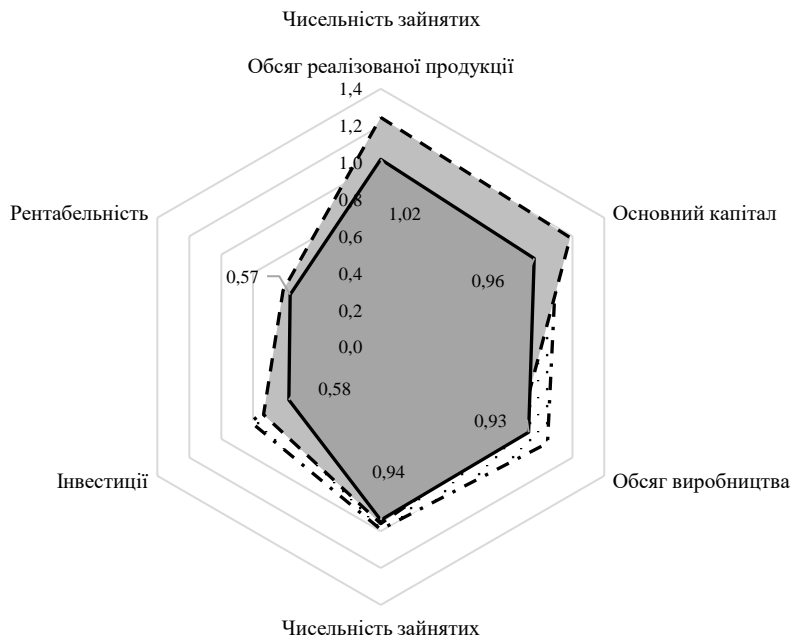
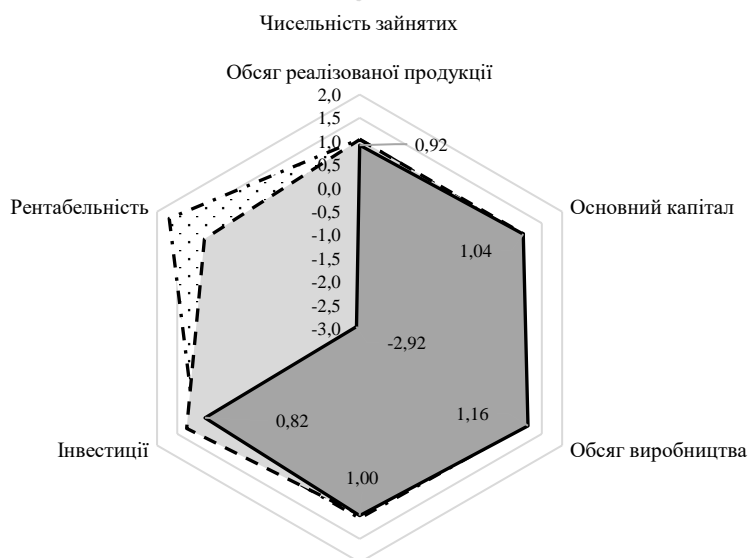
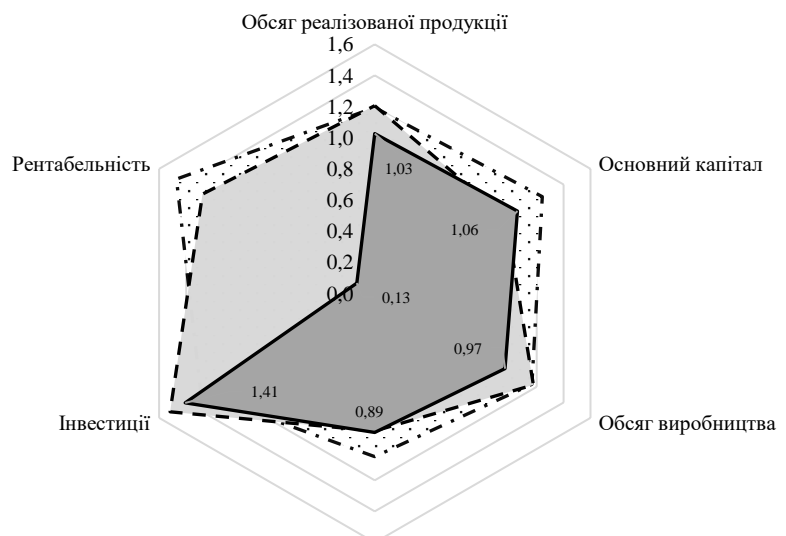
Таблиця 3.7 – Індикатори економічного середовища України, галузі та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на предмет виявлення взаємозв'язку кризових явищ (частка відносно попереднього періоду), 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Економіка України			
Обсяг реалізованої продукції	1,19	1,05	1,04
Основний капітал	1,24	1,00	1,10
Обсяг виробництва	1,16	1,12	1,04
Чисельність зайнятих	1,05	1,06	0,99
Інвестиції, загальна сума	1,29	1,08	0,81
Рентабельність	1,47	1,70	0,12
Гірничо-металургійний комплекс України			
Обсяг реалізованої продукції	1,21	1,04	1,24
Основний капітал	0,97	1,04	1,19
Обсяг виробництва	1,18	0,99	0,87
Чисельність зайнятих	0,88	0,98	0,96
Інвестиції, загальна сума	1,52	1,27	0,73
Рентабельність	1,28	0,83	0,61
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»			
Обсяг реалізованої продукції	1,03	0,92	1,02
Основний капітал	1,06	1,04	0,96
Обсяг виробництва	0,97	1,16	0,93
Чисельність зайнятих	0,89	1,00	0,94
Інвестиції, загальна сума	1,41	0,82	0,58
Рентабельність	0,13	-2,92	1,57

Зростання рентабельності по Україні спостерігаються в 2018 р. та 2019 р., на наступний рік зафіксовано зменшення. По вітчизняному гірничо-металургійному комплексу за досліджуваний період спостерігається поступове зменшення рівня рентабельності. Гірша ситуація спостерігається на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таким чином, співставлення індикаторів економічного середовища України, галузі та підприємства за 2018-2020 роки на предмет виявлення взаємозв'язку кризових явищ показало, що економічні процеси в країні майже не вплинули на гірничо-металургійний комплекс України та ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг». Про це свідчать і побудовані профілі за роками, рис. 3.11.



— Економіка України

⋯ Гірничо-металургійний комплекс України

— ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Рисунок 3.10 – Профілі економічного середовища України, галузі та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на предмет виявлення взаємозв'язку кризових явищ (частка відносно попереднього періоду) 2018-2020 рр.

Представлені профілі свідчать про деякі схожості між ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його галуззю у 2020 році – період виходу із кризи. Це у свою чергу пов'язано із специфікою даної галузі та її орієнтацією здебільшого на зовнішній ринок.

«2021 рік для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» був найкращим з 2008 року. Але майже усе, що заробили, вже спалено. Станом на жовтень 2022 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває в надзвичайно складному стані, який, імовірно, триватиме до кінця 2022 року, якщо воєнна ситуація не покращиться [41]. Наразі меткомбінат експлуатує лише одну доменну піч, виробляючи 100 тис. т продукції на місяць та працюючи на 20-25% потужностей» [41].

«За твердженням гендиректора «АрселорМіттал Кривий Ріг» сортовий прокат криворізького меткомбінату має високу частку на українському ринку – близько 1,2 млн т з 6 млн т на рік. Решту експортували через порти (власний порт у Миколаєві потужністю до 3 млн та Одеський порт)» [41]. «У 2021 році найбільший гірничо-металургійний комбінат України експортував через порти 80% з 5 млн т виробленої сталі. З початком війни головною проблемою підприємства стала логістика. Рішенням стало переведення перевезень на залізничний транспорт, розроблення процесу тривало чотири місяці. Оскільки доводиться здійснювати перевалку між українською та європейською залізничними системами через різницю у ширині колії, це призводить до втрат у часі».

«Зараз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відправляє продукцію в порти Польщі та країн Балтії, звідки вона прямує до клієнтів. Але ці порти не обладнані для відповідного типу продукції та кількості, яка ми відправляється. Навіть за сприятливої ситуації на ринку вся система може забезпечити лише близько 50% потужності підприємства» [41].

Логістичні витрати підприємства суттєво збільшились – на 100 доларів США на тонну продукції. Це означає, що транспортні витрати вищі за ринкову ціну товару, тому на підприємстві не запускають другу доменну піч. Повторний її запуск можливий, якщо є впевненість у використанні агрегату з прибутком протягом тривалого періоду часу.

«Проблемою для меткомбінату є і поставки коксівного вугілля, споживання якого раніше становило 300 тис. т на місяць. Його доставляли з кількох країн, включаючи Австралію та США, проте тепер такої можливості немає. Наразі підприємство залежне від коксівного вугілля, що йде через польські порти, та від українського» [41].

«Оскільки «МетІнвест», інша велика українська металургійна компанія, втратила свої заводи в Маріуполі, ми можемо використовувати коксівне вугілля, яке могло б бути спожите там. Але нічого з цього не забезпечує необхідне завантаження потужностей» [41].

Як повідомляв GMK Center [41], ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розпочав відновлення роботи гірничого департаменту після вимушеного зупинення з 1 серпня 2022 року. Комбінат уже запустив у роботу один з двох кар'єрів і дві фабрики – дробильну та рудозбагачувальну.

Компанія не може спрогнозувати тривалість холостого ходу, оскільки це буде залежати від решти перебігу конфлікту та встановлення після цього безпечних та стабільних умов роботи та матеріально-технічного забезпечення, а також потенційного усунення будь-яких завданих збитків. Загалом конфлікт між Росією та Україною може мати суттєвий негативний вплив на загальну макроекономічну ситуацію, потенційно впливаючи на суму інвестицій компанії в AM Global Holding, якій належить українська діяльність.

Отже, головними викликами та факторами впливу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2022 рр. стали:

- Глобальний локдаун через пандемію COVID-19
- Російське вторгнення в Україну наприкінці лютого 2022 року
- З початком війни головною проблемою підприємства стала логістика.
- Високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця»;
- Проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт (як руди, так і готової продукції).
- Скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства;
- Зниження світових цін на сталь та залізну руду, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу.

ВИСНОВОКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати теоретичного та аналітичного дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства дозволили теоретично узагальнити і вирішити практичне завдання – визначення наслідків впливу кризових явищ на діяльність підприємства та розробка рекомендацій щодо його антикризового управління. Зміст основних висновків і рекомендацій полягає в наступному.

- «у сучасній літературі ще не встановилося загально визнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин щодо розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів» [4].

- поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення. Джерело ризику, що може спричинити кризу, – фактори, явища або процеси, які спричинюються невизначеністю та конфліктністю. Фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні

- кризове явище це виникнення незначних порушень у виконанні функцій підприємства, що можуть бути усунені; кризова ситуація це довготривалі суттєві порушення у виконанні функцій підприємства;

- кризовий стан це неспроможність підприємства виконувати в повному обсязі свої функції. Кризовий стан у діяльності підприємства характеризується низкою негативних процесів (розрив зовнішніх зв'язків, втрата споживачів, виробничого, технологічного ноу-хау, зменшення лояльності персоналу) та явищ (розбалансування економічного механізму підприємства та нездатність до продовження фінансового забезпечення діяльності);

- причинами кризи є сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується;

- внутрішніми факторами є виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Існує величезна кількість внутрішніх факторів, які призводять до виникнення кризових явищ;

- зовнішні фактори це фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери);

- основними ознаками кризових явищ на підприємстві є поява перших ознак негативних тенденцій, стійкість цих тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем тощо.

Існує ряд методів, які дозволяють виявити ознаки криз та визначити їх вплив на діяльність підприємства. Одним із них є діагностика – це процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що

виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

«Існують різні розуміння сутності діагностики кризи: як основа для проведення системного аналізу з метою виявлення проблемних зон функціонування господарюючого суб'єкта та формування висновку про можливість імовірного настання банкрутства; зведення її до діагностики банкрутства; як певну характеристику діяльності підприємства у встановленому періоді, що відображає ступінь його забезпеченості різними видами ресурсів, своєчасність здійснення розрахунків та ефективне господарювання в майбутньому» [16].

Набір показників, що застосовуються у діагностиці кризового стану підприємства, також є достатньо різноманітним і дискусійним, адже досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних.

«Достатньо поширеними є інтегральні моделі авторства зарубіжних учених: Z – рахунок Альтмана, показник платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест на ймовірність банкрутства Лису, 4-факторна модель Таффлера, модель Фулмера, тест на банкрутство Тамарі, модель Чессера та ін., а також вітчизняних науковців, таких як О. Терещенко, А. Матвійчук, Е. Колесарь, С. Матвеева» [11].

Для формування інтегрального показника фінансового стану нами запропоновано метод таксономії, головною метою якого є побудова узагальнюючої оцінки складного об'єкта або процесу. Таксономічний показник розраховується за класичним алгоритмом таксономічного аналізу.

«Окрім того, для виявлення ознак кризи вважають за необхідне співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях: Макрорівень – національна економіка в цілому. Мезорівень – стан окремої сфери господарювання або окремих регіон. Мікрорівень – стан окремого підприємства» [9].

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що кризові явища є переломним моментом в діяльності суб'єктів господарювання на кожному життєвому циклі підприємства. Наслідком може бути знищення діяльності або вдале подолання кризи. Під час вирішення проблем, які пов'язані з кризовими явищами, важлива якість управління. Висока компетентність керівників дасть змогу не тільки побороти кризу, але й досягти нових, високих результатів. Тому класифікація видів економічних криз та критеріїв їх впливу на діяльність підприємства, яка наведена вище, дасть змогу поглибити розуміння цього поняття як процесу, його закономірностей та тенденцій проникнення, а також дасть змогу більш детально аналізувати кризові ситуації, що виникають в діяльності різних суб'єктів господарювання. Нині кризові явища гальмують розвиток вітчизняних підприємств.

Результати теоретичного дослідження проблеми вивчення впливу криз дозволили сформулювати алгоритм проведення аналітичного дослідження впливу криз на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Аналіз впливу криз на світову економіку (COVID-19, військова агресія росії проти України).

2. Аналіз ключових показників розвитку галузі.

3. Дослідження діяльності підприємства за період 2018-2021 рр. (докризовий та посткризовий періоди):

- за результативними показниками (майно, дохід, чистий прибуток);
- методом оцінки ймовірності банкрутства
- за інтегральним показником визначеним таксономічним методом
- методом співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях (макрорівень, мезорівень, мікрорівень).

Перш ніж приступити до дослідження впливу кризових явищ на діяльність підприємства доцільно на першому етапі розглянути сучасні кризи та кризові явища за період 2018-2022 рр.

«Після року економічного спаду в цілому світі, який супроводжувався стагнацією економіки та споживчої активності, локдауном внаслідок COVID-19, та іншими запобіжними заходами, які запроваджувалися на початку 2020 року, світова економіка увійшла у кризу» [24]. За 7 місяців всі розвинені економіки світу увійшли до стану рецесії [25].

«Світова енергетична криза 2021–2022 років була спричинена глобальним різким зростанням попиту, коли світ вийшов із ранньої рецесії, спричиненої пандемією, зокрема через високий попит на енергію в Азії. Ситуація ще більше погіршилася російським вторгненням в Україну у 2022 році та борговим дефолтом Росії у 2022 році» [27].

За твердженням Міжнародного валютного фонду (МВФ) ситуація у світовій економіці продовжує погіршуватись [22]. Проблема дослідження можливостей виживання суб'єктів господарювання різних форм власності в умовах активної фази Глобальної фінансової кризи 2020 року (криза виникла в лютому й березні 2020 року під час спаду світового фондового ринку, поштовхом до якого став коронавірус SARS CoV2, що вразив Китай, а відтак і решту світу), криза через військову агресію росії проти України, на сьогодні — одні з найбільш актуальних.

Рецесія, спричинена пандемією COVID-19, яку також називають Великим локдауном — це глобальна економічна рецесія, спричинена пандемією коронавірусної хвороби. Рецесія почалася в більшості країн у лютому 2020 року

Через воєнні дії на території України втрачено близько третини потенціалу української металургії. Результатом цього стало падіння на дві третини виробництва основної металургійної продукції у січні – жовтні 2022 р. проти відповідного періоду 2021 р. Виробництво чавуну скоротилося на 67,2 %, сталі – на 67,4 %, прокату – на 68,6 %

Кризова ситуація в металургійній галузі України спричинена знищенням частини промислових потужностей (металургійних комбінатів у м. Маріуполі – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”» і ПрАТ «Маріупольській

металургійний комбінат ім. Ілліча», які виробляли понад 40 % металу в Україні), а також постійною загрозою обстрілів металургійних підприємств (більшість з них розташована в зонах, наближених до бойових дій).

«У результаті частина підприємств працює на мінімальних потужностях: середнє завантаження потужностей на металургійних підприємствах становить близько 15 % від довоєнного рівня, гірничо-видобувних – 25 %. Видобуток руди зупинений на Інгулецькому та Південному гірничо-збагачувальних комбінатах (ГЗК), з серпня 2022 року не працював ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [30]. Проте інші підприємства налагоджують нові логістичні шляхи та освоюють нові види продукції (зокрема трубні підприємства, що працюють на зростаючий попит нафтогазового сектору).

ArcelorMittal є однією з провідних світових інтегрованих металургійних і гірничодобувних компаній. ArcelorMittal є найбільшим виробником сталі в Європі та одним з найбільших в Америці, другим за величиною в Африці і має меншу, але зростаючу присутність в Азії. Річний дохід ArcelorMittal за 2021 рік склав 76,571 млрд доларів США, що на 43,74% більше, ніж у 2020 році.

Річний чистий прибуток ArcelorMittal за 2021 рік склав 14,956 млрд доларів США, що на 2140,38% більше, ніж у 2020 році (див. рис. 3.4). Річний чистий прибуток ArcelorMittal за 2020 рік склав -0,733 млрд доларів США, що на 70,13% менше, ніж у 2019 році; за 2019 рік чистий прибуток склав -2,454 млрд доларів США, що на 147,66% менше, ніж у 2018 році.

ArcelorMittal має значні операції в Україні, що складається з сталеливарного заводу, який у 2021 році виробив 4,9 млн тонн сталі, та шахт, які видобули 11,7 млн тонн залізної руди у 2021 році; відповідне майно, завод та обладнання мали балансову вартість \$2,3 млрд на балансі ArcelorMittal станом на 31 грудня 2021 року. У 2021 році українська діяльність компанії (і, зокрема, Криворізький меткомбінат) зафіксувала 4,6 млн відвантажень сталі, що призвело до 4,1 млрд доларів продажів, включаючи \$0,9 млрд продажів клієнтам, розташованим в Україні.

Діяльність компанії постраждала від вторгнення росії в Україну наприкінці лютого 2022 року, внаслідок чого компанія скоротила виробництво сталі до мінімальних рівнів (приблизно третина від нормального рівня видобутку) та припинила гірничі роботи на своїх підземних шахтах. З березня 2022 року компанія оголосила, що розпочинає процес простою своїх 19 управлінських звітних сталеплавильних операцій у Кривому Розі з метою забезпечення безпеки своїх людей та активів. ArcelorMittal не може спрогнозувати тривалість холостого ходу, оскільки це буде залежати від решти перебігу війни та встановлення після цього безпечних та стабільних умов роботи та матеріально-технічного забезпечення, а також потенційного усунення будь-яких завданих збитків

В 2005 році ArcelorMittal придбав 95,1 % «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) – металургійне підприємство повного циклу, входить до групи ArcelorMittal. Діяльність комбінату охоплює весь виробничий ланцюжок від видобутку залізної руди і виробництва коксу до виготовлення готової

металопродукції. Підприємство виробляє напівфабрикати, а також сортовий і фасонний прокат. Основна продукція – квадратна заготовка (поставляється переважно до Туреччини і країн Північної Африки), арматура та катанка (1/3 продукції продається на внутрішньому ринку, решта експортується до країн Європи, Азії, Африки).

За даними фінансової звітності ArcelorMittal за період 2018-2021 рр. проведено дослідження результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зроблено спробу виявити вплив кризи COVID-19.

Необхідно зазначити, що деякі показники відреагували на кризу пандемії COVID-19 вже у 2019 році, але всі наслідки здебільшого відображені у показниках 2020 року. За результатами 2021 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зміг адаптуватися та покращити свої результати. Після введення локдаунів в результаті пандемії COVID-19 за результати 2020 року майно підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшилося до рівня 3,921 млн доларів США, що на 23% менше докризового періоду (2019 р.).

Чисті активи досліджуваного підприємства на кінець року склали 2,948 млн доларів США, що менше 2019 року на 16%. Чистий прибуток та загальний сукупний дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відреагували на пандемію у 2019 році від'ємними значеннями – збитком, відповідно -100 млн доларів США, -141 млн доларів США

В межах даного дослідження оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведена за такими методами: Модель Альтмана, Модель Ліса, Модель Таффлера, Модель Терещенка, Метод credit-men. За результатами розрахунків визначено, що у 2018 року за всіма представленими методиками ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має позитивний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства. Ситуація значно погіршилася у 2019 році – за всіма методиками фінансовий стан досліджуваного підприємства викликає занепокоєння, тому існує досить висока ймовірність виникнення банкрутства.

У 2020 році відносно 2019 року фінансовий стан підприємства покращується, але досі існує загроза виникнення банкрутства, причинами такої ситуації на підприємстві стали: продовження пандемії COVID-19, через що суттєво постраждала економіка країни, але не дивлячись на пандемію підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює свою діяльність у секторах, що зазнали найменшого впливу COVID-19, тому наслідки пандемії для підприємства вже стали не такими значними, що і дозволило підприємству покращити фінансовий стан [40].

За допомогою методу таксономічного методу розраховано інтегральний показник фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2021 рр. В результаті застосування методу розраховано інтегральні показники за кожною групою: інтегральний показник майно і капітал (Імк), інтегральний показник результатів (Ір), інтегральний показник грошових потоків (Ігп); та комплексний показник фінансового стану досліджуваного підприємства (Кі). Дані проведених розрахунків, представлених свідчать, що мінімальні значення інтегральних показників та комплексного показника діяльності ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» зафіксовано в 2020 році. При цьому інтегральний показник майна і капіталу досліджуваного підприємства на кінець 2020 року зменшився відносно 2019 року на 85%; інтегральний показник результатів – на 7%, інтегральний показник грошових потоків – на 59%; комплексний показник фінансового стану досліджуваного підприємства – на 62%. На кінець 2021 року підприємству вдалося вийти на показники 2018 року і навіть покращити їх, окрім інтегрального показника грошових потоків.

Для виявлення ознак кризи проведено співставлення індикаторів економічного середовища на трьох рівнях: макrorівень, мезорівень, мікрорівень. Таке співставлення було проведено за даними економічного середовища України, гірничо-металургійного комплексу та підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018-2020 роки на предмет виявлення взаємозв'язку кризових явищ. Співставлення індикаторів показало, що економічні процеси в країні майже не вплинули на гірничо-металургійний комплекс України та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Про це свідчать і побудовані профілі за роками.

Результати аналітичного дослідження дозволили визначити ключові проблеми та сфери виникнення криз.

З початком війни головною проблемою підприємства стала логістика. Рішенням стало переведення перевезень на залізничний транспорт, розроблення процесу тривало чотири місяці. Після російського вторгнення в Україну наприкінці лютого 2022 року Європа стала єдиним ринком збуту для української продукції. При цьому доставляти вантажі залізницею складно і дорого. Витрати металургів на відвантаження металопрокату покупцям зросли як мінімум в 2 рази, а попит на продукцію впав через несприятливу кон'юнктуру ринку [31]. Оскільки доводиться здійснювати перевалку між українською та європейською залізничними системами через різницю у ширині колії, це призводить до втрат у часі. Через що логістичні витрати підприємства суттєво збільшились – на 100 доларів США на тонну продукції. Це означає, що транспортні витрати вищі за ринкову ціну товару, тому на підприємстві не запускають другу доменну піч. Повторний її запуск можливий, якщо є впевненість у використанні агрегату з прибутком протягом тривалого періоду часу. Щоб налагодити експорт товарів металургійної галузі, наразі опрацьовують питання про включення металопродукції до списку експортних товарів, які підпадають під дію міжнародної угоди про «зерновий коридор» (Чорноморської зернової ініціативи). ООН розглядає продовження дії цієї угоди ще на рік [30].

«Високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця» спричинили поглиблення вже існуючої проблеми логістики. З 1 липня 2022 р. наказом Мінінфраструктури України тарифи на вантажоперевезення Укрзалізницею збільшено на 70 %. З серпня 2022 р. Укрзалізниця змінила порядок розрахунку плати за користування вагонами – із планового розрахункового до фактичного. Вагони тижнями стоять на прикордонних переходах, що спричиняє ще більші витрати вантажовідправників» [30].

«Проблемою для меткомбінату є і поставки коксівного вугілля, споживання якого раніше становило 300 тис. т на місяць. Його доставляли з кількох країн, включаючи Австралію та США, проте тепер такої можливості немає. Наразі підприємство залежне від коксівного вугілля, що йде через польські порти, та від українського» [41].

«Проблема скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства (за 9 міс. 2022 р. – на 70,1 % проти аналогічного періоду минулого року, до 755,5 тис. т). Заготівля металобрухту у січні – вересні 2022 р. скоротилася на 73,5 %, до 830 тис. т, експорт з України – у 13 разів, до 35,2 тис. т, імпорт – майже в 11 разів, до 1,6 тис. т» [30, 33].

Негативний вплив на результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спричинило зниження світових цін на сталь та залізну руду, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. У травні 2021 р. ціни на залізну руду досягли свого історичного максимуму у 229,5 дол. США/т на біржах Китаю. Станом на 15 жовтня 2022 р. вони були на рівні 96–97 дол. США/т. Ціни на гарячекатаний рулон знизилися з 1012 дол. США/т (середня ціна у 2021 р.) до майже 540 дол. США/т (станом на кінець вересня 2022 р.) [30, 34].

11 жовтня 2022 р. МВФ оприлюднив новий звіт World Economic Outlook [11], в якому озвучив свої очікування щодо перспектив світової економіки [12]. «Глобальна економіка продовжує стикатися з серйозними проблемами, сформованими тривалим впливом трьох могутніх сил: російського вторгнення в Україну, кризи вартості життя, спричиненої постійним інфляційним тиском, що поширюється, та уповільнення економіки Китаю» [42].

«Вторгнення росії в Україну продовжує потужно дестабілізувати світову економіку. Окрім ескалації та безглузлого знищення життів і засобів до існування, це призвело до серйозної енергетичної кризи в Європі, яка різко підвищує вартість життя та перешкоджає економічній діяльності. Ціни на газ у Європі з 2021 року зросли більш ніж у чотири рази, а росія скоротила поставки до менш ніж 20 відсотків від рівня 2021 року, що підвищує перспективу дефіциту енергії наступної зими та пізніше» [42].

Результати теоретичного та аналітичного дослідження і існуючі прогнози розвитку світової економіки дозволили спробувати сформувані антикризовий план для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (додаток В).

Представлений антикризовий план базується на таких категоріях як: виробництво, конкурентоспроможність, економічні фактори, воєнні дії. Складається із планів попередження, відповіді на кризу та відновлення після кризи. Найбільш доцільним для реалізації на даний час є план функціонування в умовах кризових явищ (план відповідь). Ключовими складовими плану є вирішення проблеми енергоефективності, ресурсозабезпечення та логістики.

Енергоефективність. «ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує побудувати нові газорегулюючі пункти доменної печі №9 (ДП-9) та теплоелектроцентралі №3 (ТЕЦ-3) парогазового цеху Існуючі газорегулюючі пункти природного газу ТЕЦ-3 та ДП-9 призначені для зниження тиску природного газу, що подається від газорозподільної станції №1а на

металургійне виробництво, до величин, що визначають його споживання різними технологічними агрегатами, і підтримки цього тиску стабільним в заданих оптимальних межах» [43].

«За рахунок спорудження нових газорегулюючих пунктів підприємство планує забезпечити безперерйну подачу природного газу споживачам, зменшити тиск природного газу, який подається на металургійне виробництво, та забезпечити енергоефективність у системі газорозподілу» [43].

«Станом на листопад 2022 року «АрселорМіттал» очікує на дозвіл на виконання запланованих робіт від Державної інспекції архітектури та містобудування України. Будівництво планується в умовах діючого виробництва. Основне будівництво триватиме 5 місяців» [43].

Ресурсозабезпечення. Заплановано використовувати коксівне вугілля, яке могло б бути спожите на підприємствах групи «Метінвест» (знищені заводи в Маріуполі). Проводяться пробні закупівлі через якість, відмінність якої вимагає від ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адаптацію власних технологій. Надалі планується активізувати перемовини із західними партнерами щодо запровадження повної заборони імпорту продукції металургійної галузі з РФ і надання українським металургам нових преференцій на західних ринках.

Логістика. «Питання логістики складне для всіх учасників гірничо-металургійного комплексу України. Планується ініціювати переговори представників асоціацій феросплавної промисловості, цементної, вапняної, аграрної, хімічної галузей (галузі, які відправляють близько 90 % вантажів Укрзалізницею) з Мінінфраструктури України та АТ «Укрзалізниця» стосовно перегляду тарифів на вантажні перевезення у бік зменшення» [42].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nieizviestna, Olena and Ivanova, Natalia and Koverza, Viktorija and Kotkovskiy, Volodymyr and Tryhubchenko, Yevhenii, Quantitative crisis analysis: identifying and defining imbalances (November 5, 2021). *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 22-43. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch2>
2. Chernega, O., Yakovenko, Yu., Cherpurnova, A., Makieieva, O., Nieizviestna, O., Ivanova, N. et. al.; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 200. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4>
3. Barton L. *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati. – Ohio : South-Western, 1993. – 230 p.
4. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(1). С. 76-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__18
5. Хринюк, О., & Очеретяна, О. (2021). Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47>
6. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : [навч. посіб.]. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
7. Кривов'яз'юк І.В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2011. № 12. С. 5–8.
8. Кондратенко Н. О., Азарченкова М. К. Дослідження кризових явищ та проблеми антикризового управління в Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. №3 (80). 2013. С. 122-129
9. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2017_3_24
10. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45
11. Кривов'яз'юк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
12. Кириченко О.П., Дранко С.В. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С. 49–52.
13. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 154–157

14. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
15. Кобець С.П., Власенко Н.С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 266–270.
16. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250–255
17. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
18. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
19. Сич О.А., Калічак І.І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2(42). С. 333-339.
20. Natalia Ivanova, Tetiana Kozhukhova, Valentina Barabanova, & Valery Yankovsky. (2021). Econometric approach to justification of managerial decisions. *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels* (pp. 56–82). PC TECHNOLOGY CENTER. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch4>
21. Ivanova, N., Pryimak, N., Kozhukhova, T., Nieizviestna, O.; Chernega, O., Bocharova, Yu. (Eds.) (2022). Economic component of the security of the EU countries and Ukraine. *Challenges and paradigm of national and international security of the XXI century: economic and technogenic discourse*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 43-64. doi: 10.15587/978-617-7319-59-6.ch3
22. International Monetary Fund. 2022. World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington, DC. October. 186 p.
23. McFall-Johnsen, Juliana Kaplan, Lauren Frias, Morgan. A third of the global population is on coronavirus lockdown – here's our constantly updated list of countries and restrictions. *Business Insider Australia*. 14 березня 2020. URL: <https://www.businessinsider.com.au/countries-on-lockdown-coronavirus-italy-2020-3>
24. The return of Keynesianism? Exploring path dependency and ideational change in post-covid fiscal policy. *Policy & Society*. Volume 41, Issue 1, January 2022, Pages 68–82. URL: <https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puab013/6513363>
25. World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/World-Economic-Outlook-April-2020-The-Great-Lockdown-49306>
26. COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
27. Рецесія, спричинена пандемією COVID-19. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%86%D0%B5%D1%81%D1>

%96%D1%8F,_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%94%D1%8E_COVID-19

28. Україна у світовому металургійному виробництві за 10 місяців 2022 р. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukraina-u-svitovomu-metalurgiynomu-v-14/>

29. ОП Укрметалургпром. URL: <https://www.ukrmetprom.org/analitichni-dani/>

30. Криза української металургії: основні чинники. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoji-metalurhiji-osnovni-chynnyky>

31. Ukrainian steelmakers in September 2022 increased the output of rolled products by 2.4% m/m. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/ukrainian-steelmakers-in-september-2022-increased-the-output-of-rolled-products-by-2-4-m-m/>

32. Мінус \$3 млрд. Україна стрімко зменшує експорт металу – одного з головних постачальників валюти. Чи є надія на злам тенденції? Forbes. 2022. 25 лип. URL: <http://surl.li/dkbcq>

33. Постачання металобрухту на комбінати скоротилось на 70 %. Minprom. 2022. 14 жовт. URL: <https://minprom.ua/news/288256.html>

34. У зоні сталевого колапсу. Minprom. 2022. 08 серп. URL: <https://minprom.ua/articles/286897.html>

35. Annual Reports 2021. ArcelorMittal. URL: <https://www.annreports.com/arcelor-mittal/arcelor-mittal-ar-2021.pdf>

36. Annual Reports 2020. ArcelorMittal. URL: <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/avkp1xck/annual-report-2020.pdf>

37. Annual Reports 2019. ArcelorMittal. URL: <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/prse0kuz/annual-report-2019-1.pdf>

38. Офіційний сайт компанії АрселорМіттал. Наша продукція. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>

39. Звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [Електронний ресурс]. – URL : <https://smida.gov.ua/db/prof/24432974>

40. Іванова Н., Рикун С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1049/1006>

41. «АрселорМіттал» перебуває у складній ситуації – Мауро Лонгобардо. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-perebuvaie-u-skladnij-situacii-seo-kombinatu/>

42. Затишшя перед ідеальним штормом: що спричинило нову світову кризу. Як це бачать в МВФ. URL: <https://mind.ua/publications/20248597-zatishshya-pered-idealnim-shtormom-shcho-sprichinilo-novu-svitovu-krizu-yak-se-bachat-v-mvf>

43. «АрселорМіттал» планує побудувати нові газорегулюючі пункти домни №9 та ТЕЦ-3/ URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-planuie-pobuduvati-novi-gazoregulujuchi-punkti-domni-9-ta-tec-3/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Модель Альтмана				Рейтингове число				Модель Р. Ліса				Модель Спрінгейта			
$Z = 1,2 K1 + 1,4 K2 + 3,3 K3 + 0,6 K4 + K5$	2018	2019	2020	$R = 2 K3 V3 + 0,1 K ПЛ + 0,08 K OA + 0,45 K M + K PK$	2018	2019	2020	$Z = 0,063 X1 + 0,092 X2 + 0,057 X3 + 0,001 X4$	2018	2019	2020	$Z = 1,03 X1 + 3,07 X2 + 0,66 X3 + 0,4 X4$	2018	2019	2020
K1	0,2473	0,1036	0,1379	Коефіцієнт забезпеченості підприємства власними засобами	0,4098	-	0,0009	X1	0,295 3	0,2246	0,188 0	X1	0,2473	0,1036 4	0,1378 6
K2	0,4350	0,3012	0,3409	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,5966	1,3776	1,6818	X2	0,150 3	-	0,064 3	X2	0,1163 2	-0,0277	0,0095 9
K3	0,1503	-	0,0643	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,8579	1,6388	1,8975	X3	0,435 0	0,3012	0,340 9	X3	0,7805 9	-0,101	0,0474 5
K4	3,3440	2,7116	3,2574	Комерційна маржа (рентабельність продажу)	0,1399	-	0,0363	X4	3,213 1	1,6425	2,216 2	X4	0,6958 1	0,6398	0,7187
K5	0,6958	0,6398	0,7187	Рентабельність власного капіталу	0,1361	-	0,0335	Z	0,060	0,033	0,039	Z	1,405	0,211	0,490
Z - рахунок	4,10	2,81	3,53	R	1,43	0,22	0,51	$Z = 1,5 X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6$	Модель О. Терещенка			$Z = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4$ Модель Таффлера			
N = 25 R1 + 25 R2 + 10 R3 + 20 R4 + 20 R5				Метод credit-men (Ж. Депалян)				X1	0,173 3	0,0545	0,063 2				
R1	0,3794	0,1073	0,1388	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2656	0,0751	0,0971	X2	4,213 1	2,6425	3,216 2		2018	2019	2020
R2	3,2131	1,6425	2,2162	Коефіцієнт кредитоспроможності	3,2131	1,6425	2,2162	X3	0,097 4	-	0,008 4	X1	0,1502 7	-0,0003	0,0642 7
R3	2,5515	1,9990	2,0883	Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу	1,2757	0,9995	1,0442	X4	0,139 9	-	0,011 7	X2	0,4021 9	0,3781	0,3400 8
R4	0,8809	1,2766	1,5823	Коефіцієнт оборотності запасів	-	-	-	X5	0,082 6	0,0664	0,054 0	X3	0,1548 9	0,2744 6	0,2022 2
R5	0,2294	0,1993	0,2445	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,7532	2,3912	2,9345	X6	0,695 8	0,6398	0,718 7	X4	0,6958 1	0,6398	0,7187
N	137,53	93,25	116,29	Ri=Значення показника/Нормативне значення цього показника				Z	2,36	-0,04	0,58	Z	0,27	0,20	0,23

Додаток Б

Розрахунок таксономічного показника діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2018-2021 рр.

millions of U.S. Dollars		2018	2019	2020	2021	Стандартизовані значення показників за роками				Стандартизований еталон	Евклідова відстань (d0j)					
						2018	2019	2020	2021		2018	2019	2020	2021		
Оборотні активи	МК1	1,408	1,557	1,05	1,657	-0,047	0,656	-1,736	1,128	1,128	2,53576356	0,63098938	4,50339250	1,84484687	Середнє для d0j	2,378748 1
Необоротні активи	МК2	2,947	3,530	2,871	3,043	-0,571	1,637	-0,859	-0,207	1,637	Інтегральний показник (Імк)				S0	1,403431 4
Поточні зобов'язання	МК3	535	1,130	619	787	0,000	-0,001	0,000	0,001	-0,001	0,51	0,88	0,13	0,64		
Чисті активи	МК4	3,512	3,511	2,948	3,629	0,398	0,394	-1,605	0,813	0,813	Евклідова відстань					
Дохід	P1	2,497	2,42	2,348	4,015	-0,169	-0,209	-0,246	0,624	0,624	0,7926332	0,8328413	0,8704356	0,0000000	Середнє для d0j	0,623977 5
Чистий прибуток (збиток)	P2	340	-100	17	920	0,000	-0,001	0,000	0,001	0,001	Інтегральний показник (Ір)				S0	0,361302 6
Загальний сукупний дохід (збиток)	P3	331	-141	14	918	0,000	-0,001	0,000	0,001	0,001	0,41	0,38	0,35	1,00		
											Евклідова відстань					
Чисті грошові кошти від операційної діяльності	ГП1	313	163	697	778	-0,001	-0,001	0,001	0,001	0,001	0,01343780	0,03325265	0,04430302	0,02825375	Середнє для d0j	0,029812
Чисті грошові кошти від інвестиційної діяльності	ГП2	-346	-270	-212	-313	-0,006	0,002	0,007	-0,003	0,007	Інтегральний показник (Ігп)				S0	0,011095
Чисті грошові кошти від фінансової діяльності	ГП3	50	68	-485	-449	0,001	0,001	-0,001	-0,001	0,001	0,74	0,36	0,15	0,46		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	ГП4	73	42	31	48	0,026	-0,007	-0,018	-0,001	0,026	Комплексний показник (Кі)					
											0,54	0,49	0,19	0,67		

CRISIS MANAGEMENT PLAN

ПАТ «АРСЕЛОРМИТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
УКРАЇНА, 50095, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. КРИВИЙ РІГ, ВУЛ.
КРИВОРІЖСТАЛІ, 1
[HTTPS://WWW.ARCELORMITTAL.COM](https://www.arcelormittal.com)

10/11/2022

TABLE OF CONTENTS

CRISIS CATEGORIES.....59

CRISIS SCENARIOS60

POTENTIAL IMPACTS OF CRISIS5

CRISIS MANAGEMENT TEAM.....62

PREVENTION11

RESPONSE12

RECOVERY13

CRISIS CATEGORIES

CATEGORY	CRISIS LEVEL
	1 = LEAST SEVERE ... 5 = MOST SEVERE
Виробництво	1
Обмеженість ресурсів	2
Конкурентоспроможність	3
Економічні фактори	4
Воєнні дії	5

CRISIS SCENARIOS

ID	TITLE	DESCRIPTION
1	Сценарій №1	<ul style="list-style-type: none"> • Окупація території України на якій розташовано підприємство • Порушення логістики доставки товарів та сировини • Розкрадання виробничого обладнання окупаційною владою • Унеможливлення контакту із партнерами • Повна зупинка робочого процесу • Втрата інвестиційного капіталу • Кадрова криза • Часткова або повна втрата частини ринку
2	Сценарій №2	<ul style="list-style-type: none"> • Повне або часткове руйнування частини відділів, точок виробництва, головного офісу через бойові дії • Руйнування критичної інфраструктури міста • Ускладнення логістики доставки товарів та сировини • Руйнація виробничих потужностей • Втрата деяких точок збуту • Непередбачені збитки через відновлення інфраструктури
3	Сценарій №3	<ul style="list-style-type: none"> • Коливання валютних курсів • Підвищення тарифів на вантажні перевезення • Ускладнення міжнародних логістичних зв'язків • Збільшення податків на утримання земельного капіталу • Зростання цін на енергоресурси • Скорочення частини відділів та персоналу • Часткова втрата частини ринку через утримання конкурентоспроможності
4	Сценарій №4	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження конкурентної частки ринку • Зниження обсягів виробництва • Скорочення частини відділів та персоналу • Погіршення якості товару

potential impacts of crisis

ID	TITLE	DESCRIPTION
1	Економічні наслідки	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення вартості акцій • Зниження ліквідності підприємства • Втрата конкурентної частини ринку • Зростання валових витрат
2	Вплив на інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> • Відновлення зруйнованих видобувничих потужностей • Відстрочення модернізації та закупівлі техніки
3	Вплив на ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Нестача кадрів та спеціалістів • Нестача оборотних засобів
4	Іміджеві наслідки	<ul style="list-style-type: none"> • Погіршення мотивації персоналу • Нездатність компанії надавати довгострокові гарантії клієнтам та партнерам • Скорочення клієнтської бази
5	Вплив на безпеку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Неможливість підтримання поточних стандартів умов роботи працівників • Неспроможність підприємства швидко зупиняти роботу під час повітряних тривог та обстрілів • Будівлі та шахти заводу є бажаною ціллю для російського агресора • Неможливе швидке усунення проблем та ремонту техніки та обладнання
6	Правові наслідки	<ul style="list-style-type: none"> • Штрафи та санкції за недотримання правил повітряної тривоги • Невиконання домовленостей стосовно постачання власної продукції
7	Вплив на перспективу	<ul style="list-style-type: none"> • Призупинення розширення підприємства • Неактуальність поточної корпоративної стратегії

CRISIS MANAGEMENT TEAM

CM TEAM POSITION	TASKS / ACTIONS TO TAKE
CRISIS MANAGER	Кризис-менеджер керує командою, забезпечує безпеку та благополуччя співробітників, а також сприяє своєчасному відновленню бізнес-операцій, щоб мінімізувати вплив надзвичайної ситуації на клієнтів та акціонерів. Такий лідер є фасилітатором команди, а не диктатором, який заохочує обговорення та дебати, щоб забезпечити належний розгляд важливих питань. Він підтримує групу вперед, а потім направляє її членів до рішень, які мають широку підтримку.
SECURITY MANAGER	Захисник для команди, який займається питаннями ризиків, дотримання вимог і безпеки в організації (включаючи фізичну безпеку та безпеку даних). Ця людина буде тісно співпрацювати з місцевими, окружними, державними та федеральними правоохоронними та слідчими органами. З точки зору безпеки, вони переконуються, що команда бере участь у впливі запропонованих дій на безпеку, можуть консультуватися щодо безпеки та законності робочого процесу, пропонувати свої ідеї та висловлювати свої скарги.
HR ADVISOR	Радник з персоналу відповідає за розробку та впровадження послуг, призначених для підтримки постраждалих працівників під час та після події. Особа, яка займається відділом кадрів, відповідатиме за тимчасовий персонал, питання пільг або залучення консультантів з питань кризи. Співробітник відділу кадрів також бере участь (у координації з іншими відділами, такими як комунікації) у інформуванні співробітників про відповідні аспекти кризи; наприклад, вони можуть повідомити співробітників, що запити на понаднормову роботу затверджуються на наступні два тижні.
OPERATIONS AND BUSINESS RECOVERY MANAGER	Менеджер з операцій та відновлення бізнесу: надає інформацію про те, як завершити роботу та відновити операції у надзвичайній ситуації, а під час кризи координує зусилля персоналу, який працює над відновленням бізнесу.
LEGAL ADVISOR	Член кризової групи, що охоплює юридичну сферу, надає консультації та юридичну підтримку всім членам CMT щодо відповідальності, комунікацій, законності, обачності та правових наслідків. Вони можуть порадижити, чи допустимі певні стратегії, що розглядаються, відповідно до відповідних законів або регуляторних заходів. Вони можуть порадижити команді з таких правових питань, як необхідність захисту доказів.
IT ADVISOR	Основною функцією IT-спеціаліста є координація та надання контексту та інформації, пов'язаної з впливом IT, пов'язаним із подією чи діями. Вони керують IT-командою, оскільки вона працює над відновленням інформаційних систем і мереж, постраждалих від події. Якщо криза впливає на IT, IT-спеціаліст повідомляє про ці впливи більшій команді. Він або вона також інформуватиме команду про ймовірний вплив на IT будь-які рішення та дії, вжиті для подолання кризи. Наприклад, якщо команда кризового управління розглядала можливість закриття будівлі, наприклад, під час пожежі, IT-спеціаліст міг би проконсультувати команду щодо впливу на комп'ютерні системи та процеси організації.
FINANCE ADVISOR	Основною функцією особи, яка виконує цю роль, є управління фінансовою стабільністю організації під час заходу. Він чи вона розуміє вплив кризи на питання фінансів та бухгалтерського обліку, включаючи питання бізнес-процесів та відповідність нормативним вимогам та звітність. Щоб допомогти організації подолати кризу, ця особа може приймати такі рішення, як підвищення кредитних лімітів або затримка звітності.
MARKETING AND CORPORATE COMMUNICATIONS	Особа в CMT, яка охоплює цю сферу, розглядає вплив кризи та будь-які запропоновані відповіді на маркетингові та комунікаційні функції. Він чи вона співпрацює з іншими відділами, такими як юридичний, операційний та кадровий відділи, щоб забезпечити послідовність комунікацій під час події. Це включає спілкування з персоналом, акціонерами та ЗМІ. Ця людина вирішує такі питання, як, наприклад, що і кому повідомити, якщо криза призведе до втрати життя.

PREVENTION

PREVENTION STRATEGY	PREVENTION CATEGORY	ACTIONS / TASKS	PERSON RESPONSIBLE
Забезпечення стабільності виробництва	Виробництво	Закупівля альтернативних енергетичних засобів; розробка програми тимчасової автономної роботи підприємства; ввести додатковий моніторинг виробничого процесу в цехах, в офісах та у шахтах; налагодження співпраці із Metinvest щодо поставки ресурсів	OPERATIONS AND BUSINESS RECOVERY MANAGER
Захоплення більшої частки ринку	Конкурентоспроможність	Сегментування ринку; зосередження уваги виробництва на постійних та надійних замовниках; пошук нових шляхів та способів експорту товару	MARKETING AND CORPORATE COMMUNICATIONS
Корегування фінансових витрат	Економічні фактори	Аналіз та закриття неефективних відділів; укладення договорів з фіксованою ціною у валюті; розширення бюджету на незаплановані витрати; систематичний моніторинг витрат; вдосконалення програми енергоефективності підприємства та перехід на ощадливе виробництво	FINANCE ADVISOR
Збільшення безпеки підприємства	Воєнні дії	Укладення запиту до військової адміністрації щодо додаткового захисту критично важливої для країни інфраструктури підприємства; обладнання укриття для персоналу; розробка альтернативного планування логістичних маршрутів	CRISIS MANAGER; LEGAL ADVISOR; SECURITY MANAGER

RESPONSE

RESPONSE STRATEGY	RESPONSE CATEGORY	ACTIONS / TASKS	PERSON RESPONSIBLE
Підтримання стабільності виробництва	Виробництво	Моніторинг виробничого процесу у цехах, офісах та шахтах; закупівля більшої кількості альтернативних енергетичних засобів;	OPERATIONS AND BUSINESS RECOVERY MANAGER
Утримання поточної частки ринку	Конкурентоспроможність	Заклучення договорів із національними корпораціями України; ведення перемовин на збільшення обсягу залізничних перевезень Укрзалізницею; збереження іміджу надійного партнера шляхом перемовин із зарубіжними покупцями	MARKETING AND CORPORATE COMMUNICATIONS
Корегування фінансових витрат	Економічні фактори	Призупинення інвестиційних вкладень та розширення підприємства; створення запиту до державного бюджету щодо програм підтримки критично важливих підприємств;	FINANCE ADVISOR
Адаптація до реалій роботи	Воєнні дії	Переведення частини відділів на дистанційну роботу; реалізація альтернативного планування логістичних маршрутів; створення запиту до державної фіскальної служби щодо надання пільг працівникам; створення запиту до місцевої влади щодо видачі спецперепусток працівникам підприємства	CRISIS MANAGER; LEGAL ADVISOR; SECURITY MANAGER

RECOVERY

RECOVERY STRATEGY	RECOVERY CATEGORY	IMPACT ON BUSINESS	PRIMARY GOALS OF RECOVERY	ACTIONS / TASKS	PERSON RESPONSIBLE
Стабілізація процесу виробництва	Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> Виконання домовленостей на постачання та виробництво власної продукції; Забезпечення безперебійності виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> Випуск продукції відповідно до європейських стандартів якості; Забезпечення безперебійну подачу газу споживачам та енергоефективність у системі газорозподілу 	Підтримання моніторингу якості випуску продукції на всіх етапах. Будівництво нових газорегулюючих пунктів доменної печі №9 (ДП-9) та теплоелектроцентралі №3 (ТЕЦ-3) парогазового цеху	OPERATIONS AND BUSINESS RECOVERY MANAGER
Забезпечення належного рівня охорони праці та збільшення можливостей виробництва	Обмеженість ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення безпекових гарантій працівників; Поліпшення умов праці в шахтах; 	<ul style="list-style-type: none"> Заклучення нових договорів та стандартів умов праці; Закупівля обладнання для нових умов роботи 	Переведення гірників, інженерів, медиків, слюсарів, електриків тощо на новий вид договору із збільшеними страховими виплатами та компенсаціями.	HR ADVISOR; IT ADVISOR
Підвищення фінансових показників	Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> Зменшення залежності підприємства від позик та кредитів; Вихід на попередні показники дохідності 	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення власного капіталу; Утримання поточної заробітної плати 	Задіяння резервів підприємства та погашення позик та кредитів взятих під час кризи. Скорочення премій та бонусів, застосування штрафів за порушення норм та правил	FINANCE ADVISOR
Налагодження режиму роботи	Воєнні дії	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення безпеки робітників Вихід на докризовий план розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> Повернення та удосконалення довоєнних норм праці; Впровадження відкладеного плану розширення 	Систематичний моніторинг бізнес-процесів, функцій підприємства, показників ефективності усіх відділів та точок збуту. Відміна попередніх обмежень пов'язаних із кризою воєнного часу. Актуалізація минулого плану розширення та розвитку підприємства і введення його у дію.	CRISIS MANAGER; LEGAL ADVISOR; SECURITY MANAGER

