

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до магістерської кваліфікаційної роботи

магістра

(рівень вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Удосконалення системи антикризового управління на гірничо-збагачувальному підприємстві»

Виконала:

студентка 2 курсу,
групи МОБ-23м

_____ / Сокурєнко К.С.

(підпис)

Науковий керівник

_____ / Афанасьєв Є.В.

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М.

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М.

(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л. М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу
Сокурєнко Катєрини Сергїївни

(прїзвище, їм'я, по батьковї)

1. Тема роботи «Удосконалення системи антикризового управління на гїрничо-збагачувальному підприємствї»

керївник роботи д-р екон. наук, проф. Афанасьєв Євген Вікторович

(прїзвище, їм'я, по батьковї, науковий ступїнь, вчене звання)

затвердженї наказом вищого навчального закладу від «11»липня2024 року No 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024

3. Вихїднї данї до роботи: фїнансова і управлїнська звітнїсть підприємства ПРАТ «ЦГЗК» з офїційного сайту МЕТІНВЕСТ; журналнї та газетнї статтї; незалежнї економїчнї дослїдження; статтї студентїв і науковцїв; збїрники лекцїй для студентїв; книги професїйного спрямування.

4. Змїст розрахунково-пояснювальної записки (перелїк питань, якї потрїбно розробити): теоретичнї вїдомостї про сутнїсть кризи і системи антикризового управління; оцїнка фїнансового стану ПРАТ «ЦГЗК»; розробка пропозицїй щодо покращення системи антикризового управління.

5. Перелїк графїчного матерїалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): алгоритм антикризового управління; патологїї органїзацїйної поведїнки, що призводять до кризи; схема органїзацїйно-управлїнської структури ПРАТ «ЦГЗК»; описова статистика даних таблицї 3.2; кореляцїйний аналіз незалежних змїнних; регресїя показникїв; прогноз показника продуктивностї на 2023 рїк; продуктивнїсть працї; дослїдження впливу психологїчного стану на продуктивнїсть працївникїв.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Афанасьєв Є. В.	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	проф. Афанасьєв Є. В.	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	проф. Афанасьєв Є. В.	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. Каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	18.12.2024	

Студент

(підпис)

Сокурєнко К. С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Сокуренко К.С. «Удосконалення системи антикризового управління на гірничо-збагачувальному підприємстві». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 61 сторінках, містить 23 таблиці, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 40 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

Оцінка факторів розвитку кризи та формування методів протидії їм, визначення сутності системи антикризового управління та розробка методів її покращення.

Завдання дослідження:

Визначення сутності поняття криза, ознайомлення з видами криз; дослідження факторів, що впливають на розвиток кризи; аналіз сутності системи антикризового управління, її значимість для підприємства; виконати техніко-економічний аналіз діяльності ПРАТ «ЦГЗК»; проаналізувати організаційно - виробничий склад працівників; визначити чи є на підприємстві ознаки кризи; сформувати і оцінити способи покращення фінансового положення підприємства і системи антикризового управління.

Об'єкт дослідження:

Процес функціонування системи антикризового управління.

Предмет дослідження:

Теоретичні і методологічні засади функціонування системи антикризового управління, кризові явища на підприємствах.

Одержаний економічний ефект (ефективність): збільшення продуктивності праці на 12% і зменшення витрат на оплату праці на 12%.

Ключові слова:

Криза, система антикризового управління, аналіз, рентабельність, продуктивність.

Тема: «Удосконалення системи антикризового управління на гірничо-збагачувальному підприємстві»

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність системи антикризового управління	8
1.2. Види криз і причини їх виникнення	13
1.3. Система управління підприємством під час кризи, попередження їх виникнення	18
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства	23
2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства	33
2.3. Кризові явища на ПРАТ «ЦГЗК» методи їх контролю та запобігання виникненню криз	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	43
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління	43
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій на підприємстві	47
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи магістра розглядається на прикладі ПРАТ «ЦГЗК», підприємства гірничодобувної галузі, що належить до групи МЕТІНВЕСТ та функціонує в Україні вже 27 років.

Підприємство має два основні види продукції: концентрат і окатиші, інші види послуг і продукції займають 1% товарної номенклатури підприємства. Сучасний стан економіки в країні має безпосередній вплив на діяльність підприємства, породжуючи негативні кризові явища, що як ніколи ставить питання розвитку і покращення системи антикризового управління актуальним.

Метою роботи є: формування рекомендацій з покращення системи і стану підприємства з оглядом на сучасний стан підприємств гірничодобувної галузі.

За метою роботи виконуються **такі завдання:**

- Освітлено поняття кризи;
- Досліджено теоретичне підґрунтя виникнення кризи;
- Досліджено структуру та функціонал системи антикризового управління;
- Визначена роль та значимість системи антикризового управління у діяльності підприємства;
- Проведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства;
- Визначено рівень фінансової стійкості досліджуваного підприємства;
- Проаналізовано загрози діяльності підприємства;
- Проаналізовано організаційну структуру підприємства;
- Сформовано та оцінено рекомендації щодо покращення системи антикризового управління.

Техніко-економічний аналіз підприємства був проведений на основі фінансових і управлінських звітів підприємства, що знаходяться у відкритому доступі на офіційному сайті ПРАТ «ЦГЗК». Частиною аналізу було: визначення структури балансу підприємства; аналіз чистого прибутку у динаміці; визначення показників, що характеризують стан основних засобів; аналіз показників рентабельності виробництва і продукції. У роботі виконується аналіз галузі, у якій функціонує підприємство та аналіз загроз для підприємства на основі SWOT – аналізу. Аналіз визначив основні сильні і слабкі сторони підприємства і дав підґрунтя для формування стратегій розвитку підприємства через управління діяльністю системи антикризового управління.

На основі інформації з відкритих джерел, проведеного економічного аналізу оцінений сучасний стан підприємства, проаналізовано фактори, які є індикаторами початку кризи і визначено те, чи є криза на досліджуваному підприємстві. Сформовано основні напрямки розвитку підприємства, з урахуванням фінансового стану, методи зменшення витрат на виробництво, методи збільшення продуктивності і покращення організації управління. За допомогою лінійно-регресійного аналізу спрогнозовано результати діяльності підприємства за 2023 рік та оцінено взаємозв'язок економічних факторів що впливають на продуктивність роботи персоналу.

Результат роботи – сформовані і оцінені поради з покращення системи антикризового управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи антикризового управління

Антикризове управління є організованою, структурованою управлінською системою, що аналізує внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище його функціонування, прогнозує виникнення кризи, ризикових ситуацій, виявляє наявні проблеми у керівництві або виробництві, що ведуть до кризи або є її причиною, планує заходи по усуненню кризи та контролює процес виконання плану. На українських підприємствах раніше була тенденція до ігнорування побудови нормальної системи антикризового управління, всі питання вирішувалися дуже швидко і неорганізовано по мірі їх виникнення (криз), початок модернізації управління у цьому плані почалося з процесу євроінтеграції, набрало сил з пандемії COVID-19, особливо на підприємствах певних галузей, що активно співпрацюють з людьми, підприємства сфери обслуговування та великі виробництва, що мають широкий обсяг працівників. На момент активних військових дій питання побудови якісної системи антикризового управління є актуальним як ніколи, стан економіки потребує від підприємств гнучкої системи реагування на зміни.

Система антикризового управління має такі функції, якщо описати їх у загальному вигляді:

1. Виявлення ознак кризи, їх класифікація і ступінь загрози негативного впливу подій на господарську діяльність та ринкову позицію;
2. Обирати інструменти антикризового управління та виконавців, що будуть коригувати виявлену кризу;

3. Реалізовувати заходи антикризового управління, контролювати їх ефективність та коригувати програму антикризових дій у разі необхідності. Складено на основі [5].

Взагалі функції системи значно складніші і комплексні, поділяються на три умовні групи: зв'язуючі, основні і специфічні. До основних належать описані вище функції: планування, мотивація, організація і контроль. До специфічних функцій належать:

1. Проведення аналізу;
2. Розробка інновацій (їх планування);
3. Облік і прогнозування;
4. Визначення цілей організації.

До зв'язуючих функцій відносяться ті, що відповідають за колектив, його організованість та рівень інформаційної забезпеченості (Складено на основі [10, 49с.]). Головні елементи системи: предмет; мета; функції, принципи, нормативно-правове та методичне забезпечення [9]. Система антикризового управління має бути постійно діючою і відрізнитися своєю структурою для підприємств різних типів малих, середніх та великих, тому що специфіка управління ризиками і процес реагування на кризу у них суттєво відрізняється у першу чергу тим, що на великих підприємствах значно розвиненіша система попередження кризи, вони починають превентивні дії до початку кризового стану. Це обумовлено масштабом виробництва і сумою можливих витрат і ризиків виникнення кризової ситуації, тому великі підприємства витрачають ресурси на створення спеціальних окремих відділів, що постійно аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище фірми для моніторингу перших ознак кризи.

На малих підприємствах формування групи людей відповідальних за аналіз є недоцільною тратою ресурсів, тому на себе це бере керівник і головний бухгалтер, поєднуючи аналіз з щоденними обов'язками, що значно знижує його якість. До теперішнього часу на малих підприємствах система попередження виникнення кризи була відсутня навіть у такому вигляді, діяти

починали лише після настання кризи, тому більшість малих бізнесів закривається після першої кризи без можливості її попередити і з достатньою ефективністю провести реабілітаційні заходи. Власникам малих підприємств варто звертати увагу на такі показники для попередження виникнення кризи: рівень власних оборотних коштів у динаміці; виручка; обсяг реалізації та виготовлення продукції; широкий аналіз рентабельності і чим частіше підприємство буде перевіряти ці показники тим меншим буде ризик потрапити у непомічену кризову ситуацію.

Середній бізнес має більш серйозний підхід до аналізу економічних показників, їх діапазон ширший і підприємства такого масштабу мають ресурси для найму працівників, що будуть спеціалізуватися на попередженні кризових ситуацій. Середні підприємства аналізують: усі фінансові результати діяльності; фінансовий стан; показники реалізації, виготовлення продукції; рівень забезпечення основними ресурсами; показники ефективності діяльності [37].

Великі підприємства не тільки постійно аналізують стан підприємства і середовища, виділяючи на це спеціальний відділ спеціалістів, але і використовують різноманітні моделі прогнозування настання банкрутства. У загальному вигляді система антикризового управління виглядає таким чином (рис. 1.1).

Для створення якісної системи антикризового управління керівництво підприємства має слідувати таким принципам: своєчасність діагностики підприємства; швидкість реагування на кризове явище; адекватність реагування та раціональний розподіл ресурсів підприємства для безпечного виходу з кризи [32, 70с.]. Більшою мірою успішність функціонування системи антикризового управління залежить від рівня кваліфікації залучених до контролю та планування людей, відповідна професійна підготовка є одним з перших і найважливіших етапів побудови системи, другим пунктом побудови є забезпеченість підприємства необхідним для обліку і контролю програмним забезпеченням та базами даних. Також на підприємствах можуть

розробляти спеціальні методології, які допоможуть відповідно реагувати на кризові ситуації, особливо якщо характер її схожий з тими, що підприємство переживало у минулому.

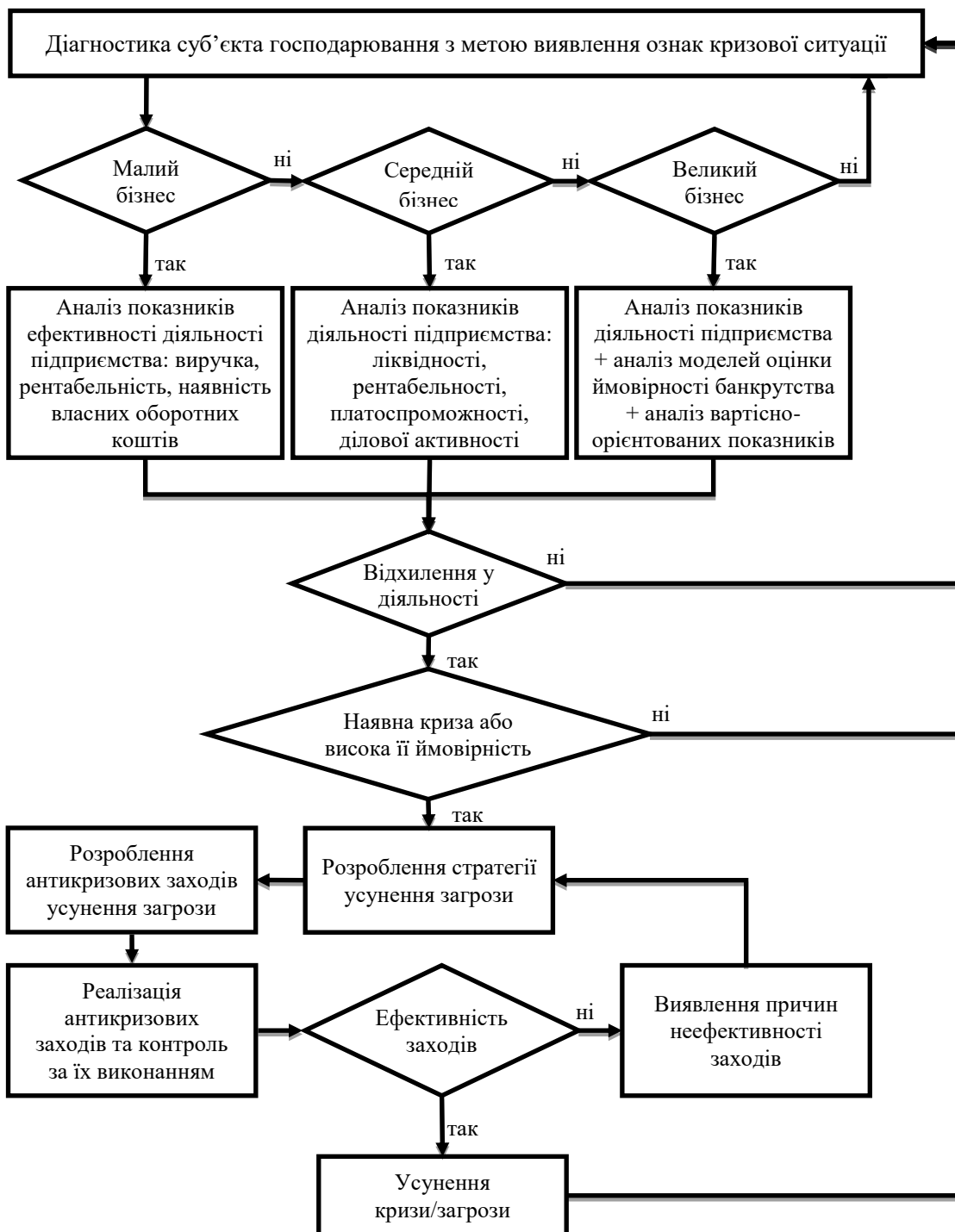


Рис 1.1. Алгоритм антикризового управління [37, 290с.]

Система антикризового управління повинна забезпечити підприємству можливість стало функціонувати незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі і при цьому впроваджувати інновації, розвиваючи бізнес і покращуючи положення на ринку. Будь-яка проблема з антикризовим управлінням та настання кризової ситуації є помилкою менеджменту організації тому підприємствам необхідні засоби оптимізації, перевірки кваліфікації і структури управління, велике значення має стиль управління підприємством та рівень централізації.

Для ефективної роботи системи антикризового управління керівництво має бути достатньо розгалуженим і самостійним на більшості рівнях. Управління антикризовою системою поєднує в собі ознаки стратегічного та оперативного менеджменту (планування, має велике значення при антикризовому управлінні), що і становить **сутність системи** – своєчасний аналіз та розробка плану, стратегії стабілізації стану підприємства та його розвитку, контроль за реалізацією запланованого.

Система антикризового управління є постійно діючою але не сталою у плані змін, адже одним з елементів її функціонування є контроль ефективності функціонування самої системи. Після певного періоду функціонування проводиться розгляд якості роботи системи, кількісна оцінка ефективності її функціонування, що обов'язково відобразиться на фінансових показниках підприємства, на основі отриманих результатів приймається рішення по проведенню змін зсередини системи. Критеріями оцінки ефективності системи антикризового управління є:

1. Визначення позитивного чи негативного результату досягло управління; зміни у фінансово-економічних результатах підприємства; швидкість з якою були отримані перші результати стратегії управління;
2. Рівень затрачених ресурсів; швидкість зміни системи під обставини;

3. Відповідність стратегії сучасним методам управління та реагування на кризові явища;
4. Кваліфікація залучених до нормалізації стану підприємства працівників [2].

1.2. Види криз і причини їх виникнення

Якщо описувати саме процес кризи, то він буде виглядати так, у скороченому і спрощеному варіанті – криза це процес, що робить неможливим або ускладнює функціонування системи, спричинене зовнішніми або внутрішніми факторами, їх комплексом, які носять негативний характер. Кризи є циклічними і можуть виникати на будь-яких стадіях життя підприємства. З точки зору впливу на організацію кризу описують двома способами: як суб'єктивне та об'єктивне явище. Суб'єктивне тлумачення охоплює поняття на більш звуженому рівні на підприємстві і виявляє причини кризи здебільшого всередині організації. Об'єктивне визначення явища розглядає кризу підприємства як безпосередньо пов'язану з середовищем у якому функціонує підприємство, враховує його взаємодію з ним і їх вплив один на одного.

Будь-яка криза потребує змін в управлінні підприємством. Так як виникнення кризи це питання управлінської системи, варто розглянути які саме помилки, патерни дій керівництва призводять до виникнення кризи (рис. 1.2).

Проблеми, що виникають на рівні управління і призводять до криз поділяються на три великі групи: у структурі; у колективі; у рішеннях.

1. Помилки у структурі організації пов'язані з усім, що робить систему повільною і неефективною, до них відносяться: корупція; бюрократія; перебільшення у децентралізації або централізованості управління.

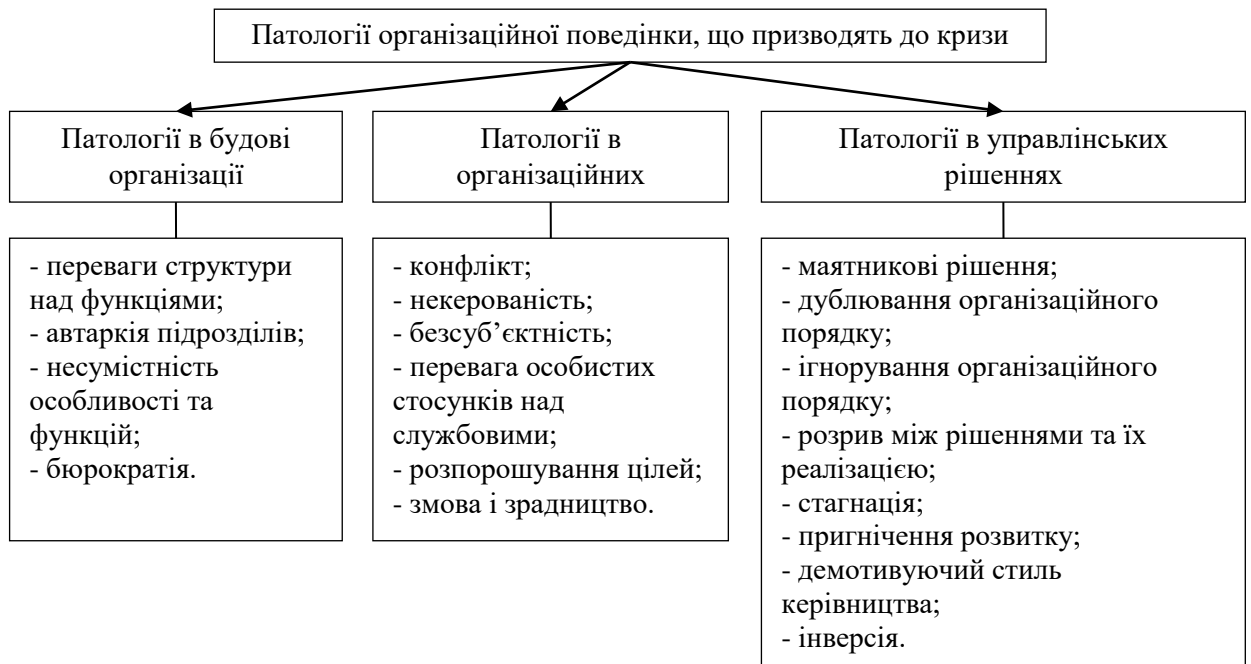


Рис. 1.2. Патології організаційної поведінки, що призводять до кризи [9]

2. Помилки в колективі пов'язані з неправильним підходом до побудови та управління робочою командою, їх недостатньою вмотивованістю, повагою до керівництва, незрозумінням цілей організації та небажанням їм слідувати. Корпоративна культура та тімблдінг є важливою частиною успіху діяльності системи антикризового управління, адже людина – те що є рушійною силою у ній.
3. Помилки в управлінських рішеннях пов'язані з неправильним підходом до управління, халатністю при складанні і виконанні стратегії антикризового управління.

Якщо відійти від теми управління, то причиною кризових процесів є розбіжності між тим що потрібно, і тим що підприємство має насправді, наприклад невідповідність рівня виготовлення продукції з потребами споживачів, або порушення балансу безбитковості підприємства. Причини виникнення криз можна поділити за такими ознаками:

1. Зовнішні;
2. Внутрішні;

3. Суб'єктивні – відображені на рис. 1.2, носять управлінський характер;
4. Об'єктивні – виникають у процесі модернізації, введення інновацій, ремонту обладнання, впливом зовнішніх факторів на діяльність підприємства;
5. Ті що носять природний характер;
6. Техногенні.

Наслідки кризових процесів спричиняють зміни в організації і вони можуть носити як позитивний так і негативний характер, часто менші кризи призводять до більших, мають накопичувальний характер та можуть довгий час не нагадувати про себе поки щось ззовні або зсередини не спровокує розвиток кризи.

Види криз на підприємстві поділяються за великою кількістю ознак: за масштабом; характером виникнення; в залежності від стадії життєвого циклу підприємства; тяжкістю наслідків, детальніше (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види криз

Ознака розподілу	Вид кризи	Опис
Масштаб кризи	Локальна	Не охоплює підприємство загалом, обмежена одним відділом або типом проблем
	Загальна	Охоплює підприємство загалом
Характер виникнення	Несподівана	Відноситься до тих, що виникають у разі природних явищ або є моментальною реакцією підприємства на помилку в управлінні, що відображена у фінансових результатах діяльності
	Закономірна	Циклічне або нециклічне накопичення факторів, що негативно впливають на систему
В залежності від стадії життєвого циклу підприємства	Криза росту	Виникає через недостатність ресурсів для розвитку підприємства
	Стагнація	Відсутність інновацій, шляхів розвитку
	Занепад	Втрата необхідності в підтримці функціонування підприємства

Продовження таблиці 1.1

Фактор виникнення	Внутрішня	Виникла через фактори, які контролює підприємство
	Зовнішня	Виникла під дією зовнішніх факторів на які підприємство не може вплинути
За відношенням у соціально-економічній системі	Економічна	Криза фінансово-економічної системи підприємства
	Соціальна	Конфлікти і непорозуміння соціальних груп, що заважають роботі підприємства
	Психологічна	Переважає негативного настрою і поганого психологічного середовища у колективі
	Організаційна	Неправильний розподіл обов'язків і спеціалістів
	Технологічна	Відставання підприємства від загальносвітових технологічних тенденцій, неможливість їх введення
За ступенем наслідків	Легка	Не загрожує існуванню підприємства, легко виправляється ефективним антикризовим управлінням
	Важка	Несе загрозу існуванню підприємства, потребує термінових змін, негативно впливає на інтенсивність виробництва
	Катастрофічна криза	Майже завжди призводить до ліквідації підприємства
Рівень впливу на кризу	Керована	Може бути виправлена шляхом управлінського впливу
	Некерована	Управління не має впливу на кризу

Продовження таблиці 1.1

За фазою розвитку	Стратегічна криза	Підприємство опиняється у стані в якому неможливе довгострокове планування через відсутність перспектив розвитку і шляхів їх реалізації
	Прибутковості	Діяльність підприємства стала збитковою
	Платоспроможності	Неможливість виконання фінансових зобов'язань за певний період через брак грошових ресурсів
	Банкрутство	Перманентний стан неплатоспроможності
За сферою прояву	Збутова	Невідповідність запитів клієнтів з реально виготовленою продукцією підприємства за кількістю, видом, якістю
	Виробнича	Неможливість виконання підприємством вимог ринкового попиту
	Фінансова	Неможливість отримання необхідної кількості фінансових ресурсів
	Менеджменту	Вибір управління що не підходить структурі і типу підприємства

Таблицю 1.1 складено на основі [2, 35с.]. Більшості криз можна уникнути якісним управління, при чому не тільки різними типами ресурсів але і людськими ресурсами. Психологічні фактори, такі як: характер, темперамент, рівень стресостійкості мають велике значення для ефективного розподілу працівників і формування команд. Гарний менеджер з персоналу – це один з найважливіших критеріїв успіху функціонування системи антикризового управління, адже люди частіше за все і стають причиною криз за недостатнім рівнем компетентності, проінформованості або просто халатності на робочому місці.

Види кризи тісно пов'язані між собою, одна може призвести до іншої і створити нові причини існування кризи поки управління біде намагатися справитися з першопочатковими причинами, тому система антикризового управління має бути оперативною як у процесі вирішення накопичених кризою негативних явищ так і у попереджувальній діагностиці підприємства.

1.3. Система управління підприємством під час кризи, попередження їх виникнення

Система антикризового управління більшу частину свого існування функціонує під тиском обставин кризи або процесу виправлення помилок, що призведуть до кризи. Система поділяється на різні види в залежності від стадії розвитку кризи:

1. Передкризове управління завданням якого є попередження виникнення кризи;
2. Управління під час кризи, що стабілізує стан підприємства;
3. Управління процесами виходу з кризи, що працює на зменшення збитків після кризи [10].

Початок роботи над усуненням кризи лежить у діагностиці, розпізнаванні ознак криз за показниками спільними для підприємств так і спеціально розробленими, цей процес відбувається протягом дії кризи, до її виникнення і після, так як кризи можуть бути циклічними система антикризового управління має на постійній основі аналізувати фактори виникнення криз і записувати етапи їх усунення для формування методичних матеріалів на основі яких у подальшому буде легше подолати кризи з схожими «симптомами».

Про початок кризи зазвичай свідчить негативна зміна параметрів життєздатності підприємства:

1. Рівень чистих активів підприємства;

2. Достатність фінансових активів для виконання зобов'язань;
3. Баланс між отриманими фінансовими ресурсами і витратами, що необхідні на виробництво продукції;
4. Беззбитковість та досягнення цілей планів і стратегій підприємства [10, 22с.].

Кризові ситуації зазвичай починаються з негативних змін у факторах життєздатності у зворотному порядку, від 4 до 1, якщо криза дістанеться до 1 фактору, то її можна буде класифікувати як важку або катастрофічну. З цих факторів можна сформулювати фази розвитку криз:

1. Зниження ефективності діяльності підприємства, його ринкової вартості через тимчасову або тривалу збитковість виробництва;
2. Неплатоспроможність;
3. Загроза банкрутства.

Розглянемо методи антикризового управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи антикризового управління [10, 118с.]

Метод	Опис
Базові методи системи антикризового управління	
Даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей, кількості персоналу, витрат на собівартість продукції для нормалізації стану підприємства
Санація	Відновлення платоспроможності і ліквідності підприємства за рахунок зміни структури активів і пасивів
Моніторинг	Постійний аналіз стану підприємства та зовнішнього середовища для виявлення кризи на ранній стадії
Контролінг	Прискорює виявлення кризи шляхом постійного співставлення фактичних і планових показників діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.2

Стратегічні методи управління під час кризових процесів	
Регуляризація	Полягає у формуванні автоматизованої системи фінансового обліку, побудови системи контролю та планування
Диверсифікація	Підходить переважно для нових підприємств, суть методу полягає у організації на підприємстві повного виробничого циклу для зменшення залежності від дрібних поставщиків ресурсів, яких в теорії підприємство може виготовити самостійно
Реструктуризація	Спрямована на зміну структури підприємства, організаційної, виробничо-технічної, має на меті збільшення ефективності виробництва
Реінжиніринг	Перегляд процесу виготовлення продукції для видалення з ланцюга процесів, що поглинають час та кошти і не несуть позитивного результату, лише зменшують ефективність виробництва, скорочення зайвих операцій
Ліквідація	Крайній метод виходу з тяжкої кризи, припинення існування підприємства
Злиття	Об'єднання з іншим підприємством або з філіалом існуючого для зменшення витрат і збільшення активів

Для циклічних і легких криз управління використовує базові методи стабілізації ситуації, більш складні кризи потребують використання стратегічних методів, вони вимагають від підприємства серйозних організаційних і фінансових змін, несуть загрозу великих втрат ресурсів або підприємства в цілому. Краще не допускати до стану у якому управлінню доведеться використовувати стратегічні методи, тому потрібно приділити достатню кількість уваги побудові якісної системи моніторингу. В залежності від стану кризи управління займається стратегічними рішеннями

різної направленості, якщо стану кризи немає і не було виявлено ознак її початку управління займається розробкою довгострокових планів розвитку та інвестицій підприємства. Під час кризи сили спеціалістів направлені на стабілізацію стану, приведення підприємства до докризового рівня ефективності і конкурентоспроможності. Подолання негативного впливу кризи після усунення причин її виникнення є обов'язковим етапом управління під час кризи, у такі моменти всі плани підприємства формуються з метою недопущення банкрутства та зменшення витрат.

Ефективність управління підприємством під час кризи залежить від того наскільки керівництво було готово до кризи та як швидко почало їй протидіяти, для кращого реагування варто враховувати досвід подолання схожих криз на підприємствах галузі окремого взятого підприємства. Функції системи антикризового управління у прямому зв'язку з кризою можна описати таким чином: передкризове управління, попередження їх виникнення; уповільнення процесів кризи, протидія; залучення ресурсів для стабілізації ситуації; вихід з кризи; усунення наслідків кризи.

Будь який кризовий процес на підприємстві потребує додаткових фінансових ресурсів для стабілізації і усунення наслідків кризи, для звільнення коштів управління може проводити такі процеси:

1. Зменшення виплат на оплату праці, зменшення кількості персоналу, скорочення об'ємів виробництва;
2. Передача на аутсорсинг дорогих процесів, якщо це дешевше ніж їх самостійне виконання;
3. Розгляд можливості спільної закупівлі ресурсів з іншими підприємствами, побудова лояльних, прозорих стосунків з постачальниками основної виробничої сировини;
4. Контроль витрат для виключення процесів, що не є необхідними але на які відходить значна частина фінансових ресурсів;
5. Оптимізація технологічних процесів.

Вихід з кризи можливий лише за професійного управління, то подолання кризових процесів обов'язково потрібно залучати людей з достатнім рівнем освіти та професійності. Після усунення наслідків кризи обов'язковим є визначення ефективності системи антикризового управління, це ефективність у розрахунках може бути: фінансовою або соціальною; абсолютною або порівняльною; окремою, повною або частковою; також ефективність поділяється за напрямками таким чином: ефективність використання трудових ресурсів; управління; використання матеріальних ресурсів; використання фінансових ресурсів. Оцінюється у першу чергу швидкість та об'єм досягнутого позитивного результату під час антикризового управління, а також різниця між станом підприємства до та після кризи і відповідність отриманих результатів з запланованими для досягнення управлінням [39]. На основі проведеного аналізу проводиться реструктуризація управлінського персоналу за потреби, коригування методик та шляхів реалізації для подолання кризових процесів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» виробляє продукції чорної металургії у гірничодобувній галузі (табл. 2.1), початок його будівництва був ще за часів СРСР у 1954 році. 1997 року була проведена державна реєстрація товариства. 23 грудня 1961 року підприємство повноцінно запрацювало, цього ж року було добуто перші тонни руди, виробнича потужність становила 9 млн тонн руди та 3, 5 млн тонн концентрату. Комбінат належав до державної компанії «Укррудком», а у 2006 році ввійшов у склад ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Розташоване підприємство у місті Кривий Ріг, працює вже 27 років, є одним з найпотужніших за видобутком руди в Україні і є єдиним, що використовує шахтні та кар'єрні способи видобутку одночасно. Статутний капітал станом на кінець 2023 року був 296 635 тис. грн.

До добувного комплексу комбінату входять:

1. Глеюватське родовище залізистих кварцитів, кар'єр №1 – 5,0 млн тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік;
2. Петрівське родовище – кар'єр №3 – 6,0 млн тонн;
3. Артемівське родовище – кар'єр №4, 4,0 млн тонн;
4. Шахта імені Орджонікідзе – 1600 тис. тонн.

Перероблювальний комплекс складають: дробильна фабрика; цех шламового господарства; фабрика огрудкування. Діяльність підприємства

класифікується як: добування залізних руд; будування споруд; діяльність у торгівлі паливом, рудами, металом. Основною продукцією ПРАТ «ЦГЗК» є концентрат і окатиші, що складають 99% виробництва, на 1% припадають послуги і продаж щебеню.

Таблиця 2.1

Характеристика галузі

Характеристика	Розкриття
Перспективи зростання галузі	У галузі повільно відбуваються інноваційні зміни, підприємства – представники галузі є великими, рідко проводять зміни у технології виробництва і продукції. Найближчим часом нововведень к галузі не планується.
Рівень конкуренції	Галузь має високий, олігополістичний рівень конкуренції. Новим підприємствам важко приєднатися до виробництва, тому виникають вони дуже рідко, а частіше стають частиною вже існуючого великого підприємства. До входу у галузь багато бар'єрів пов'язаних з рівнем видобутку, якістю та географічним положенням.
Фактори успіху	Доступ до різних логістичних шляхів, масштаб виробництва, тип руди, якість продукції, вміст заліза, рівень технічного оснащення.

Для визначення тенденцій у галузі та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства варто розглянути статистичні дані щодо об'ємів і тенденцій споживання залізної руди у світі. Серед 10 країн лідерів по експорту залізної руди: Австралія; Бразилія; Північна Африка; Мавританія; Україна; Оман; Монголія; Ліберія [40].

Таблиця 2.2

Динаміка експорту залізної руди у світі за відсотковою часткою

2021-22 рр [40]

Країна	Рік	
	2021	2022
Австралія	53,4%	55,4%
Бразилія	20,9%	19%
Канада	3,76%	4,29%
Швеція	2,1%	2,23%
Україна	3,08%	1,87%
Китай	4,4%	1,79%

Україна завжди входила до числа найбільших світових експортерів залізної руди у світі, війна значно вплинула на рівень видобутку та експорту, вже у 2022 році спостерігається зниження рівня експорту загального на 1,21% у порівнянні з 2021 роком (табл. 2.2). Світове споживання сталі у 2022 році скоротилося на 4% [22] але до 2024 року більшість країн почало потребувати сталь для оборонної промисловості та ліквідацію наслідків стихійних лих, у 2023 – 24 роках відбувалися, землетруси, повінь, затоплення, урагани з руйнуваннями великої кількості інфраструктури, в Україні з'явилися нові можливості реалізації сталевих продукції на відбудову, побудову укриттів. Такі результати говорять і про зниження рівня видобутку і реалізації на досліджуваному підприємстві (табл. 2.5). Зовнішні фактори створюють на аналізованому підприємстві кризові явища та сприяють підвищенню ціни на продукцію, що знижує рівень конкурентоспроможності ПРАТ «ЦГЗК».

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації основної продукції 2020-22 р. у тис. грн

Роки	2020	2021	2022
Продукція			
Загальне (концентрат і окатиші)	12 438 797	22 545 074	14 354 012
Експорт	9 725 607	18 677 883	13 258 336
Імпорт	2 713 190	3 867 189	1 095 676

Після досить вдалих результатів реалізації і видобутку 2021 року і початку повномасштабної війни спостерігається різке скорочення продажів на зовнішній і внутрішні ринки (табл. 2.3). Підприємство стабільно реалізує більшу частину своєї продукції на зовнішніх ринках, з початку війни у зв'язку з зміною логістичних шляхів та з ціллю їх оптимізації та зменшення витрат на паливо були змінені країни для реалізації. Основними з них були: країни Центральної, Східної та Західної Європи.

Таблиця 2.4

Динаміка статей собівартості продукції у відсоткових частках

№	Позиція витрат	2021	2022
1	Сировина та основні матеріали	4,97	4,92
2	Допоміжні матеріали	6,69	5,59
3	Послуги сторонніх організацій	14,81	15,32
4	Паливо	14,46	23,4
5	Енергетичні витрати	13,62	14,42
6	Витрати на оплату праці	13,87	10,91
7	Амортизація	20,14	17,55
8	Інші	11,44	7,89

За один рік відбулися значні зміни у собівартості продукції, що вплинули на загальне фінансове положення підприємства (табл. 2.4). Різниця між статтями собівартості 1-2% менше для 2022 року створилася через спроби підприємства зменшити вартість виготовлення продукції за рахунок безпосередньо контрольованих підприємством процесів, таких як ціна на матеріали, якими воно забезпечує себе самостійно, тому що має повний виробничий цикл. У 2022 році на 3% скоротилась частка виплат на оплату праці, що говорить про зменшення кількості працівників через мобілізацію і скорочення виробничих потужностей. Основними витратними позиціями у статтях собівартості стали паливно-енергетичні послуги, згідно з фінансовими звітами ПРАТ «ЦГЗК» подорожчання у ціні на електроенергію відбулося на 43%, паливо подорожчало на 108%, газ на 168% у порівнянні з 2021 роком. Загальна ситуація з собівартістю продукції, не дивлячись на незначні скорочення витрат у позиціях: інші, матеріали, оплата праці, не дає можливості підприємству без підвищення ціни на продукцію залишати рівень виробництва 2021 року і реалізовувати більше 90%. Галузь вимагає підтримування ціни на світовому рівні, на момент 2021 року спостерігалось зниження ціни на руду, однак після 2022 року попит на неї зріс, а отже і ціна, однак з такою вартістю виробництва ПРАТ «ЦГЗК» все одно буде важко реалізовувати товари отримуючи чистий прибуток хоча б рівня 2020 року.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники підприємства у динаміці

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021/2020 *100-100	2022/2021 *100-100
Виробництво продукції						
- концентрат	тис. т	2 495	2 661	961,8	+7%	-64%
- окатиші		2 273	2 258	2 045	-0,7%	-9%
- загалом		4 768	4 919	3 006	+3,17%	-39%

Продовження таблиці 2.5

Реалізація товарної продукції	млн грн	11 927	27 032	10 515	+127%	-61%
Чистий дохід	млн грн	12 439	22 545	14 354	+81%	-36%
Показники якості, рівень заліза %						
Концентрат	67 – 70%					
Окатиші	65 – 68%					
Собівартість одиниці продукції						
- загальна	грн/т	1 751	1 877	3 235	+7%	+72%
Собівартість товарної продукції	млн грн	8 349	9 233	9 726	+11%	+5%
Витрати на 1 грн товарної продукції	коп.	67	34	92	-49%	+170%
Чистий прибуток	млн грн	1 601	8 919	2 118	+457%	-76%

Виробництво продукції. 2020 і 2021 роки мають майже однаковий рівень виробництва 4 700+ тис. т у 2022 спостерігається різке зменшення видобутку на 1 913 тис. т у порівнянні з попереднім, це лише початок негативного впливу факторів війни (табл. 2.5).

Собівартість продукції. У 2022 році собівартість продукції збільшилась на 5%, за 2021 рік збільшення було на 11% може здаватися, що підвищення вартості виробництва було незначним, однак у 2022 році було виготовлено на 39% продукції менше, а отже собівартість значно збільшилась, особливо це помітно з позиції «витрати на 1 грн товарної продукції», що у 2022 році була на 170% вищою за попередній рік.

Чистий прибуток. Результати 2021 року перевищують попередні на 457%, а вже у 2022 році спостерігається падіння показника на 76%, що не є відчутним дивлячись на плідний 2021 рік але є поганою тенденцією для підприємства, що збережеться і на наступні роки. Виручка від реалізації у 2022 році зменшилась на 36% у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності та показників основних засобів

Рентабельність	Од. вим.	Роки			Відносне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	22/21
- продукції за валовим прибутком (валовий/собівартість)	%	49	144	48	+194%	-67%
- продукції (чистий дохід/собівартість)	%	149	244	148	+64%	-39%
- виробництва	%	51	196	53	+284%	-73%
Основні засоби, середньорічні	млн грн	8 046	8 052	7 330	+0,07%	-9%
Оборотні фонди, середньорічні	млн грн	8 228	6 790	8 745	-17%	+29%
Фондовіддача	грн/грн	1,48	3,36	1,43	+127%	-57%
Фондомісткість	грн/грн	0,67	0,3	0,7	-55%	+133%
Фондоозброєність	тис. грн/ч.	1,75	1,79	1,65	+2%	-8%

Дані для розрахунку показників з таблиці 2.6 взяті з Додатку А. Валовий прибуток 2022 рік – 4 627 млн грн; 2021 рік – 13 312 млн грн, середньооблікова чисельність персоналу (табл. 2.11).

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів, чим більший показник тим вища ефективність участі основних засобів у виготовленні продукції, якщо показник зростає це означає що керівництво має раціональний розподіл ресурсів. У 2021 році були отримані результати, що на 127% перевищували попередній рік, а у 2022 році показник знизився до рівня 2020 року, зменшившись на 57% у порівнянні з 2021 роком. Це говорить про те що використанні в виробництві основні засоби дають малу кількість позитивних результатів, наприклад низький обсяг виробництва.

Фондомісткість визначає рівень необхідних ресурсів основних засобів на виконання одиниці обсягу виготовленого та реалізованого, для нормального функціонування підприємства потрібно проводити діяльність управління таким чином щоб цей показник поступово наближався до 0. У 2021 році показник зменшився на 55%, а 2022 року перевищив значення і 2021 року, збільшившись на 133% у порівнянні з попереднім роком. Це означає, що з початком повномасштабної війни підприємству потрібна значна більша кількість використаних основних засобів для виготовлення тої самої кількості продукції.

Фондоозброєність характеризує рівень забезпеченості основними засобами робітників, збільшення цього показника напряму впливає на продуктивність праці, чим він вище тим вища продуктивність і навпаки. У 2021 році відбулося збільшення показника на 2% але у 2022 році він знизився на 8%, що говорить про зменшення продуктивності, зниження кількості працюючих та рівня основних засобів.

Розглянемо динаміку основних засобів підприємства та показників, що їх характеризують.

Таблиця 2.7

Динаміка основних фондів 2019-2022 рр, тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022
Первісна вартість	8 446 581	10 932 052	12 185 794	12 323 045
Знос	641 799	2 644 440	4 379 726	5 479 116
Залишкова вартість	7 804 782	8 287 612	7 806 068	6 843 929
Коефіцієнт зносу, %	7,6	24,19	36	44,5
Коефіцієнт придатності, %	92,4	75,81	64	56

Коефіцієнт зносу постійно зростає протягом аналізованих років, а коефіцієнт придатності навпаки знижується, це означає що у підприємства з

кожним роком зменшується кількість основних засобів, які можуть бути використані в виробництві.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності

№	Показник, %	2019	2020	2021	2022
1	Рентабельність активів	8,86	8,99	56	13
2	Рентабельність власного капіталу	19,36	22,07	105	19

Середньорічний баланс 2021 – 15 872 592 млн грн, 2022 – 16 923 992 млн грн. Рентабельність активів характеризує ефективність управління підприємством, його середнє значення для підприємств гірничодобувної галузі складає 14%, нормальним вважається значення вище 5%, на аналізованому підприємстві рентабельність активів за 4 роки завжди була на достатньому рівні. Рентабельність власного капіталу показує величину прибутку на 1 грн капіталу власників, будь-яке значення вище 2% є привабливим. На підприємстві ПРАТ «ЦГЗК» за 2019-2022 роки показник рентабельності власного капіталу мав високі значення, що відповідають нормативам і говорять про гарне фінансове положення.

Для визначення фінансової стійкості підприємства проаналізуємо **показники ліквідності:**

Показники на початок 2022 року

Коефіцієнт покриття (оборотні активи/поточні зобов'язання) = $4\,911\,482/2\,164\,991 = 2,27$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ((оборотні активи – запаси)/поточні зобов'язання) = $(4\,911\,482 - 769\,153)/2\,164\,991 = 1,91$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (кошти та еквіваленти/поточні зобов'язання) = $21\,586/2\,164\,911 = 0,01$

Показники на кінець 2022 року

Коефіцієнт покриття = $12\,580\,536 / 6\,542\,875 = 1,92$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $(12\,580\,536 - 690\,938) / 6\,542\,975 = 1,82$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = $94\,582 / 6\,542\,875 = 0,014$

Робочий капітал (оборотні активи-короткострокові зобов'язання) = $12\,580\,536 - 6\,542\,875 = 6\,037\,661$

Частка оборотних засобів в активах = $12\,580\,536 / 20\,101\,066 = 0,63$

Коефіцієнт швидкої ліквідності має нормативи у межах 0,5-1, чим він вище тим краще для підприємства, він визначає готовність покрити поточні борги за рахунок оборотних активів. Значення показника на 2022 рік відповідало нормативним значенням (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ліквідності підприємства

Показник	2021	2022
Коефіцієнт покриття	2,27	1,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,91	1,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,014

Коефіцієнт покриття має нормативне значення, що залежить від галузі у якому діє підприємство але загальним вважається норма у 2-3, якщо показник нижче 2 підприємство є неплатоспроможним, нормальне значення показника дає зрозуміти інвесторам що підприємство є фінансово стійким і може сплатити зобов'язання. Значення цього показника що перевищують 3 може бути ознакою неефективного розподілу активів. Для схожих підприємств нормальним є значення від 1 і вище, за 2022 рік ПРАТ «ЦГЗК» має достатні показники коефіцієнту покриття але у кінці року він знизився на 0,35.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має нормативні значення у межах 0,1 – 0,2, показник визначає готовність підприємства сплатити зобов'язання у

терміновому порядку, хоча показники аналізованого підприємства тримаються на рівні 0,014 це досить спільна особливість підприємств з схожим масштабом, структурою і галуззю виробництва.

Станом на 2022 рік підприємство вважається достатньо фінансово стабільним для забезпечення подальшого розвитку і звичайного функціонування підприємства. Всі нормативні значення були взяті з [14].

2.2. Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства

Організаційно-управлінська структура – це система всередині організації, що визначає відносини між працівниками, виробничими ланками, їх обов'язки та рівень відповідальності. Існує декілька типів організаційних структур, для того щоб визначити притаманну досліджуваному підприємству структуру переглянемо основні з них.

Таблиця 2.10

Типи організаційних структур

Тип	Короткий опис
Лінійний	Проста організаційна форма, що має генерального керівника, декілька підрозділів, кожен з яких управляється одним керівником, що виконує всі адміністративні функції
Функціональний	Є генеральний і функціональні керівники, організація поділяється на штаби, працівники приймають участь в обговореннях і мають права на керівництво і прийняття рішення

Продовження таблиці 2.10

Лінійно-функціональний	Поєднує ознаки двох попередніх типів структур, управління лінійне, а виконавчий склад поділений на підрозділи за функціональними ознаками та допомагає у прийнятті рішень і їх виконанні.
Дивізіональний	Управління зосереджено у генерального керівника, відділу маркетингу, відділу фінансів та керівників окремих підрозділів. Підрозділи поділяються за певними ознаками: по виду продукції, за групами споживачів
Матричний	Структура, що функціонує певний обмежений період часу і є доповненням до звичайного типу структури, який складається з окремих груп спеціально створених для вирішення проблемного питання або до виконання певного проекту

Дані для таблиці 2.10 були сформовані на основі [2].

На ПРАТ «ЦГЗК» організаційно-управлінська структура поділяється на 21 структурний підрозділ, що поділяються згідно виконуваним функціям. Загальний поділ структурних підрозділів відбувається за таким принципом: виокремлення структур виробництва продукції і контролю/управління. За своїм функціоналом структура управління на підприємстві поділяється на такі відділи: дирекція з інжинірингу, з виробництва та планування, з технології виробництва та якості, дирекція з капітального будівництва та ремонтів, промислової безпеки та екології, фінансовий відділ, дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки, промислової безпеки і екології, з охорони праці, дирекція з персоналу, зі закупок, з побуту та соціальних питань, з операційних поліпшень, служба фахівців з інформаційних технологій, логістичний відділ, канцелярія.

Виробничі цехи складаються з: гірничотранспортних цехів, дробильної фабрики, кар'єри Глеюватський та Петрівський і шахта імені Колачевського. Вищим управлінським органом підприємства є загальні збори акціонерів, їх інтереси та захист прав представляє наглядова рада.



Рис. 2.1. Схема організаційно-управлінської структури ПРАТ «ЦГЗК» сформована на основі текстової інформації з фінансових звітів. Схема носить ілюстративний характер

Управління поточною діяльністю підприємства здійснює генеральний директор. Згідно таблиці 2.10 та структури управління підприємства, що описано вище, можна визначити що на ПРАТ «ЦГЗК» функціонує лінійно-

функціональна організаційна структура, адже вона більше всього підходить для стабільних, великих підприємств, які мають малу кількість незмінних продуктів та рідко впроваджують інновації.

Таблиця 2.11

Структура виробничого персоналу у динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022
Чисельність персоналу	4 643	4 533	4 447	4 424
Чоловіки	3 302	3 252	3 226	3 226
Жінки	1 341	1 281	1 221	1 198
Жінки на керівних посадах	96	93	86	83
За віком				
Старше 50 років	1 202	1066	1 048	1 114
30-50	2 760	2 833	2 836	2 791
Молодше 30	681	634	563	519
Коефіцієнт плинності	5,74	4,20	4,80	4,30

За 4 роки динаміки зміни виробничого складу не помітно кардинальних змін, кількість працівників залишалася на приблизно однаковому рівні, коефіцієнт плинності зменшувався, що було позитивною динамікою. Однак вже у 2023 році за матеріалами звіту з управління середньооблікова чисельність персоналу складала 3 823 це майже на 1000 працівників менше ніж попереднього року. Навіть з таблиці 2.10 помітно основну проблему підприємства – мале залучення молодих працівників, більшу кількість виробничого персоналу займають чоловіки вікової категорії від 30-50 років, тобто цільова група для мобілізації. Вже зараз підприємство відчуває недостатність працівників у безпосередньо задіяних у виготовленні матеріалів, добуванні руди. Не вистачає людей, що можуть виконувати тяжку фізичну роботу або бути водієм габаритної кар'єрної машини, також часто можна побачити вільні вакансії на посади електриків, зварювальників, механіків.

Таблиця 2.12

Продуктивність праці у динаміці

Середньооблікова чисельність персоналу	ч.	2020	2021	2022	Відносне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2022/2021
		4 588	4 490	4 435		
Продуктивність праці за виготовленою продукцією	тис. т/ч.	1,04	1,1	0,7	+6%	-36%

Продуктивність праці різко знизилась у 2022 році хоча кількість співробітників залишалась на схожому з попереднім роком рівні, через викликані війною проблеми відбулося скорочення об'ємів виготовлення продукції. У 2023 році середньооблікова чисельність працівників скоротилася до 3 823, а рівень виготовлення продукції скоротився через обмеження потужності виробництва на 40% приблизно для стабілізації фінансового стану підприємства і стримування наслідків кризових явищ, попередження виникнення банкрутства. Отже прогнозується, що рівень продуктивності праці буде ще нижчим від рівня 2022 року.

Діюча на підприємстві організаційно-управлінська система формувалася роками на протязі всього існування ПРАТ «ЦГЗК», вона досить типова для підприємств цієї галузі з схожим масштабом і вважається оптимальною. Вона зберігає баланс між централізованим і розгалуженим управлінням, що дозволяє створити на великому підприємстві відносно гнучку організаційну систему, яка дозволяє ефективно розподіляти виробничі ресурси і реагувати на зовнішні і внутрішні зміни у процесі виробничої діяльності. За умови кризового стану, викликаного війною закономірним є зниження продуктивності праці але при якісному управлінні підприємство зможе зберегти виробництво.

2.3. Кризові явища на ПРАТ «ЦГЗК» методи їх контролю та запобігання виникненню криз

Сучасний стан економіки і політики в країні створює такі умови для функціонування підприємства, за яких неможливе не виникнення кризи. Першими ознаками кризових процесів на підприємстві є:

- Суттєве збільшення відсотку плинності кадрів;
- Зменшення величини чистого прибутку;
- Збільшення об'єму боргів;
- Різкі негативні зміни у структурі балансу;
- Зниження ліквідності і рентабельності;

До 2022 року коефіцієнт плинності кадрів знижувався (табл. 2.11), однак вже у 2023 році спостерігалось значне зменшення кількості працюючих ще гірша ситуація прогнозувалася на 2024 рік, офіційних даних ще немає але є припущення щодо підвищення коефіцієнту плинності кадрів.

Таблиця 2.13

Динаміка рівню чистого прибутку

Чистий прибуток, млн грн	2020	2021	2022	2023
	1 601	8 919	2 118	-1 327

Динаміка чистого прибутку була хороша, особливо плідним вийшов 2021 рік з неймовірним результатом у 8 919 млн грн та з 2022 року помітний вплив війни на виробництво, рівень чистого прибутку ще досить високий за рахунок продажу раніше виготовленого, адже рівень видобутку був значно нижчим за попередні роки (табл. 2.5). У 2023 році прибутку не було, підприємство отримало збиток у розмірі 1 327 млн грн, що є одною з основних ознак кризи. Збиток також прогнозується і у результатах 2024 року.

Ще одними з показників, які вказують на розвиток кризи на підприємстві є показники фінансової стійкості: ліквідність і рентабельність.

Щодо показників ліквідності, результати на 2023 рік відсутні через брак звітних матеріалів, але вже у 2022 році спостерігається зниження у порівнянні з 2021 роком (табл. 2.9), не дивлячись на це вони відповідали нормам і є типовими для підприємств гірничодобувної галузі, у 2023 році прогнозується ще більше зниження показників. Найбільше зниження поки відбулося у показнику коефіцієнту покриття на 0,35 від результатів 2021 року.

Рентабельність продукції і виробництва у 2022 році була на досить високому рівні, нормальному для підприємств даної галузі, (табл. 2.6) рентабельність виробництва 53%, а продукції 48% ці показники говорять про ефективність роботи підприємства на рівні 2020 року, хоча результати 2021 року були більшими за них на 200% (відносне відхилення) і після такого різкого зростання підприємство отримало спад до показників 2021 року. Рентабельність активів і власного капіталу, що говорять про ефективність розподілу активів і якості управління підприємством у 2022 році були на рівні 13% та 19% відповідно (табл. 2.8), вони на 43% нижчі за показник рентабельності активів та на 86% від показника рентабельності власного капіталу 2021 року. До 2021 року у підприємства спостерігалась динаміка на збільшення основних показників рентабельності підприємства, що говорило про його гарне фінансове положення але у 2022 році показники повернули підприємство до результатів 2019 року, рентабельність власного капіталу стала нижчою на 0,36%, а рентабельність капіталу хоча і більша від результатів 2019 року у 2,3 рази але прогнозується зниження обох показників у 2023 році, враховуючи збитковість виробництва у цей рік.

Таблиця 2.14

Зобов'язання підприємства, тис. грн

	2020	2021	2022	2023
Поточні зобов'язання	8 694 931	2 164 991	6 542 875	8 545 805
Довгострокові	2 035 142	1 782 478	1 133 811	1 090 350

Рівень довгострокових зобов'язань до яких входять довгострокові кредити банків зменшився у порівнянні з 2021 роком на 43 461 тис. грн і загалом має тенденцію до зниження, поточні зобов'язання збільшилися до рівня 2020 року.

Аналіз динаміки основних фондів та зносу (табл. 2.7) показує що основні засоби зменшуються в об'ємі з кожним роком, залишкова вартість на 2022 рік становить – 6 843 929 тис. грн, що є найменшим значенням серед аналізованих років.

За головними показниками, що сигналізують про початок та розвиток кризи, можемо заключити що ПРАТ «ЦГЗК» з 2022 і по сьогоднішній день функціонує у стані кризи. Фінансове положення підприємства погіршується з кожним роком, у 2023 році були отримані значні збитки, а криза що довго триває загрожує банкрутством, отже управління має приймати рішення, створювати плани для зменшення впливу кризових явищ на підприємство і усунення причин її виникнення за можливості.

Дії, які застосувало антикризове управління до подолання впливу кризових явищ на ПРАТ «ЦГЗК»:

1. Перше що відбувалася на підприємстві це реорганізація і оптимізація управління. Функціонування у швидкозмінному і важкопрогнозованому середовищі потребує створення гнучкої управлінської системи, що швидко реагує на зміни і коригує плани та стратегії.
2. Суттєве зменшення об'єму виробництва через неможливість забезпечення фінансово і матеріально виготовлення об'ємів довоєнного часу та зменшення необхідності у великій кількості продукції.
3. Зміна ринку реалізації продукції, основними напрямками для продажу стали країни Європи.
4. Максимальне залучення у процес створення логістичних шляхів залізничного транспорту.

5. Об'єднання управлінь трьох ГЗК (Північного, Центрального, Інгулецького), вони матимуть однакових функціональних керівників та одну адміністрацію, що дозволить краще контролювати ресурси виробництв, ефективніше реагувати на зміни і скоротити адміністративні витрати [34].
6. Скорочення виплат на оплату праці через вимушене зменшення працівників.
7. Залучення незадіяних працівників інших спеціальностей на потрібних ділянках виробництва, для недопущення простою.

Підприємство враховує у своїй діяльності всі ризи функціонування у часи війни, намагається забезпечити себе ресурсами для виконання позапланових, екстрених ремонтних робіт, працює над забезпеченням виробництва автономним електропостачанням там де це можливо. Комбінат продовжує брати активну участь у процесах підвищення кваліфікації співробітників, робить заходи та тренінги для залучення молодих студентів до навчання на виробництві, таким чином заохочуючи новачків отримувати необхідні для підприємства навички і спрощуючи пошук нових співробітників.

Як один з способів підвищення стійкості фінансового положення підприємства антикризовим управлінням пропонуються заходи з зниження собівартості продукції. Собівартість постійно зростає і найбільшу проблему у статтях собівартості становлять енергетичні послуги і паливо (табл. 2.4). Для скорочення витрат на енергетику підприємство впроваджує плани на покращення енергетичної ефективності шляхом таких заходів:

- Заміна основних компресорів на більш нові та енергоефективні;
- Впровадження більш енерговитривалих і економічних систем на клітьових підйомних установках;
- Збільшення енергоефективності підйомних установок та насосних агрегатів пульпонасосних станцій;

- Впровадження теплових насосів для опалення адміністративних будівель;
- Оптимізація маршрутів виробничого транспорту для скорочення витрат на паливо.

Підприємство функціонує у складному середовищі, активно розробляє методи протидії зовнішнім факторам і стабілізації виробництва, а також бере участь у інвестиційних проектах, які підтримують країну та виробництво, спрямовані на підвищення екологічності і якості продукції у рамках наближення до відповідності Європейським стандартам.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління

До початку роботи над розробкою методів вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві варто провести SWOT-аналіз для визначення основних загроз і недоліків функціонування виробництва.

Таблиця 3.1

SWOT - аналіз

Сильні сторони:

- Має високі показники якості продукції;
- Використовує шахтні і кар'єрні способи видобутку;
- Має достатню децентралізованість управління для ефективного прийняття рішень в звичайних умовах;
- Постійно розвивається та вдосконалюється.

Слабкі сторони:

- Недостатня модернізація техніки;
- Мала економічність та енергоефективність основних виробничих процесів;
- Низькі темпи запровадження змін;
- Невідповідність Європейським стандартам екологічності виробництва.

Можливості:

- Більше залучення молодих студентів до виробництва;
- Робота з країнами європейського ринку на постійній основі;
- Скорочення витрат на виробництво шляхом оптимізації процесу.

Продовження таблиці 3.1

Загрози:

- Банкрутство;
- Невиконання обов'язків за контрактами через неможливість нормальної діяльності підприємства;
- Серйозне зменшення конкурентоспроможності підприємства;
- Підвищення собівартості продукції.

Система антикризового управління має враховувати поточні та майбутні загрози для діяльності підприємства щоб складати відповідні до ситуації плани та стратегії. Загрози зовнішнього і внутрішнього середовища є тими факторами завдяки яким існує будь-яка система антикризового управління. Отже, система має поділятися на декілька функціональних відділів, основою яких є відділ діагностики стану підприємства. Відділ діагностики має працювати сумісно з відділом інформаційного забезпечення, робітничий склад таких відділів має включати досвідчених спеціалістів сфери економіки та управління.

- Враховуючи сучасний стан підприємства варто залучити до управління спеціалістів, що вже мали досвід роботи з складними фінансовими кризами.

Одним з методів покращення системи антикризового управління у сфері аналізу та інформаційного забезпечення є об'єднання управлінь трьох комбінатів: Північного, Центрального, Інгулецького. У звичайних умовах функціонування на підприємствах управління обирають розгалужене, щоб швидше приймати рішення але криза змусила підприємства об'єднати зусилля у подоланні її наслідків. Ці підприємства належать одній компанії, знаходяться в одній країні і мають схожі характеристики, діють в умовах кризи. Таким чином збільшується рівень контролю над виробництвом, зменшуються витрати на управлінський персонал і залучаються більш досвідчені спеціалісти з головного управління.

- Покращення інформаційної системи

Виробництво під час війни завжди супроводжується загрозами вимкнення електроенергії та проблемами зі зв'язком, без постійного доступу до інформації система антикризового управління функціонувати не може. Тому необхідно купити генератори щоб забезпечити хоча б фінансові та управлінські відділи безперебійний доступ до засобів інформації та мережі Інтернет.

- Заміна комплектуючих електроприладів на більш економічні

Підприємство має проблеми з збільшенням собівартості продукції через витрати на енергетику, зміни у технологічній складовій допоможуть скоротити витрати але потребують інвестицій.

- Збільшення швидкості прийняття рішень і проведення змін на підприємстві

Тим що заважає підприємствам бути ефективними в управлінні це зазвичай бюрократія. Антикризове управління має бути пильним до деталей і приймати рішення на основі аналізів, обговорень, прогнозів але під час війни варто максимально скоротити кількість дозволів, що мають бути отримані робітниками до початку роботи і кількість нетермінової документації.

- Збільшити швидкість передачі інформації всередині компанії

Управлінський персонал зазвичай дізнається про зміни на підприємстві на зборах, після чого інформація передається начальникам відділень, а потім вже співробітникам це значно затримує процеси на виробництві. Так як у цілях безпеки ніхто не буде збирати весь виробничий склад персоналу на обговорення, має бути окрема безпечна система, завдяки якій на цьому підприємстві буде передаватися інформація. Тоді працівники зможуть отримати її вчасно, будь-де та будь-коли і перейти до виконання завдання. Головною умовою функціонування такої системи є захист інформації та шифрування.

Однією з проблем підприємства за проведеним аналізом є загроза невиконання обов'язків за контрактами, до того ж різко змінилися країни для

реалізації продукції. Управління має зосередитися на формуванні лояльного до компанії відношення, пошуку нових надійних споживачів і створення договорів, що розподіляють відповідальність за цілісність продукції під час транспортування.

- Зменшення витрат на виробництво і формування додаткових фінансових резервів

Підприємства гірничодобувної галузі є досить прибутковими і великими тому зазвичай існують довго і витривалі до криз. ПРАТ «ЦГЗК» мало гарні фінансові показники довгий період часу, високий рівень рентабельності (табл. 2.6) та чистого прибутку (табл. 2.5) особливо за 2021 рік, з цими ресурсами навіть не зважаючи на те, що у 2023 році були отримані лише збитки і у 2024 році ситуація не краще, воно зможе ще довго забезпечувати виробництво на збережених ресурсах попередніх років.

- Збільшити ефективність роботи працівників

Під час війни кількість співробітників скоротилась, тому більшість вимушено працювати за двох, часто працівники нехтують обідньою перервою або взагалі не мають її за планом роботи, вони чують тривоги і хвилюються за своє життя та життя рідних. Такі умови підвищують рівень емоційного, нервового напруження, викликають стрес. Подібний стан знижує якість сну, концентрацію уваги, погіршує пам'ять та знижує продуктивність кожного окремого працівника та робить майже неможливим ефективну співпрацю у командах та відділах. Підприємству доведеться забезпечувати роботу психологів на виробництві, влаштовувати події що терапевтично знижують стрес, колективне малювання, відпочинок на природі, ігри.

- Покращення системи прогнозування криз та їх негативного впливу

Постійний аналіз основних економічних показників та зовнішніх подій допоможуть підприємству швидше складати короткострокові плани та стратегії.

Таблиця 3.2

Рекомендація по функціонуванню і покращенню системи антикризового управління

Порада
1. Найм досвідчених спеціалістів, обмін досвідом з підприємствами та менеджерами вищих рівнів, які працювали в умовах кризи на схожих підприємствах. Залучення консультантів та взаємодія з керівництвом групи МЕТІНВЕСТ для нормалізації стану підприємства.
2. Об'єднання зусиль керівництва сумісних підприємств для зменшення витрат та проведення спільного контролю за наслідками однакових кризових явищ.
3. Створення безпечних зовнішніх і внутрішніх систем передачі інформації для покращення інформаційної системи на підприємстві і збільшення ефективності виконання доручень керівництва шляхом зменшення розриву часу між отриманням інформації вищим керівництвом і надходженням її до нижчих ланок співробітників.
4. Зменшення витрат на паливо та енергетику, оптимізація маршрутів габаритної техніки, заміна комплектуючих на більш енергоефективні.
5. Оптимізація процесів прийняття рішення і виконання завдань шляхом зменшення кількості документів та підтверджень.
6. Формування фінансових резервів для більшої стійкості підприємства під час кризи.
7. Збільшення ефективності роботи персоналу і рівня їх мотивації шляхом проведення колективних івентів та тренінгів з психологами.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій на підприємстві

До початку проведення аналізу запропонованих рекомендацій, визначимо точку беззбитковості виробництва на основі показників 2022 року,

щоб створювати плани по стабілізації стану підприємства з урахуванням необхідного мінімуму для виготовлення без отримання збитку.

Таблиця 3.3

Показники продукції за 2022 рік

Показник	Значення
Об'єм реалізації, тис. т	3 006
Ціна 1 т, грн (собівартість/об'єм)	3 236
Витрати на 1 т (змінні витрати/об'єм)	2 070
Постійні витрати, тис. грн	5 783 789
Дохід, тис. грн	9 726 000
Змінні витрати, тис. грн	6 224 640
Точка беззбитковості (постійні витрати + змінні/ціна 1 т)	3 710

За постійні витрати для розрахунку беруться значення: амортизації на рівні 17,55% від загальної собівартості продукції; оплати праці – 10,91%, адміністративні витрати 162 309 тис. грн, витрати на збут – 2 013 251 тис. грн, операційні витрати – 884 946 тис. грн. Собівартість (табл. 2.5). Змінними витратами вважаються: сировина та основні матеріали; допоміжні матеріали; послуги сторонніх організацій; паливно-енергетичні послуги. Тоді змінні витрати = $4,92\% + 5,59\% + 15,32\% + 23,4\% + 14,42\% = 63,65\% \sim 64\%$ від собівартості продукції. Змінні витрати = 6 224 640 тис. грн.

За отриманими результатами визначено, що при збільшенні собівартості 2022 року, мінімальна кількість продукції до реалізації = 3 710 тис. т, вже у 2022 році продукції було менше на 704 тис. т ніж зазначено, фактор зниження об'ємів виробництва та поступове збільшення собівартості призвело до отриманих у 2023 збитків. Щоб забезпечити такий рівень виробництва потрібно скоротити витрати та збільшити продуктивність праці, на що і направлені розроблені методи покращення антикризового управління.

Одним з запропонованих способів підвищення об'єму виготовлення було підвищення продуктивності праці робітників, між кількістю продукції і

чисельністю персоналу існує пряма залежність як і з продуктивністю. На продуктивність праці впливає велика кількість факторів, одним з яких є заробітна плата, для дослідження взаємозв'язку факторів проведемо аналіз за допомогою методів лінійної регресії.

Таблиця 3.4

Показники для аналізу

	Продуктивність праці тис. т/ч. Y	Чисельність персоналу X1	Витрати на оплату праці тис. грн X2	Витрати на соціальні заходи X3
2019	0,9	4 593	1 089 911	230 789
2020	1,04	4 588	1 166 251	249 773
2021	1,1	4 490	1 245 417	267 627
2022	0,7	4 435	1 020 186	219 502

У методах покращення продуктивності праці та антикризового управління пропонувалося підвищити показники за рахунок підвищення задоволеності робітників та якості їх психологічного стану. Так як оцінити рівень задоволеності одним показником немає можливості через відсутність статистичних даних опитувань персоналу у відкритому доступі, тому для аналізу залежності задоволеності і продуктивності використовуються показники, що є складовими факторами задоволеності і можуть бути оцінені у грошових одиницях, такі як: витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи. У якості Y, залежного фактору виступає продуктивність праці. Розрахунки будуть проводитися за допомогою інструментарію програми Excel.

Среднее	0,935	Среднее	4526,5	Среднее	1130441	Среднее	249490,5
Стандарт	0,08883505	Стандарт	38,63181	Стандартная с	48563,26	Стандартная	7521,294
Медиана	0,97	Медиана	4539	Медиана	1128081	Медиана	249773
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	249773
Стандарт	0,17767011	Стандарт	77,26362	Стандартное с	97126,52	Стандартное	15042,59
Дисперси:	0,03156667	Дисперси:	5969,667	Дисперсия вы	9,43E+09	Дисперсия вь	2,26E+08
Эксцесс	-0,4067354	Эксцесс	-3,61033	Эксцесс	-1,2566	Эксцесс	1,507049
Асимметр	-0,8761774	Асимметр	-0,41627	Асимметричн	0,115665	Асимметричн	-0,11263
Интервал	0,4	Интервал	158	Интервал	225231	Интервал	36838
Минимум	0,7	Минимум	4435	Минимум	1020186	Минимум	230789
Максимум	1,1	Максимум	4593	Максимум	1245417	Максимум	267627
Сумма	3,74	Сумма	18106	Сумма	4521765	Сумма	997962
Счет	4	Счет	4	Счет	4	Счет	4

Рис. 3.1. Описова статистика даних таблиці 3.4

Наступним кроком аналізу даних є проведення кореляції незалежних даних за допомогою функцій програми «Аналіз даних».

	x1	x2	x3
x1	1		
x2	0,239807	1	
x3	-0,54897	0,643883	1

Рис. 3.2. Кореляційний аналіз незалежних змінних

За кореляційним аналізом видно, що показники x1 та x2 мають слабкий зв'язок, а показники x2 та x3 мають сильний зв'язок. Так як сильний взаємозв'язок факторів 2 і 3 заважають розрахунку, а змінити їх неможливо, то показник витрат на соціальні заходи буде виключено з розрахунку регресії.

Для визначення взаємозв'язку між запропонованими факторами за допомогою програми Excel виконаємо регресійний аналіз даних.

Регрессионная статистика								
Множественн	0,999175722							
R-квадрат	0,998352123							
Нормированн	0,995056368							
Стандартная с	0,012492157							
Наблюдения	4							
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	2	0,0945439	0,047272	302,92066	0,040594054			
Остаток	1	0,0001561	0,0001561					
Итого	3	0,0947						
	Коэффициенты	Стандар тная ошибка	t- статис тика	P- Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечени	-3,633958033	0,4229619	-8,591691	0,0737652	-9,008198569	1,7402825	-9,008198569	1,7402825
x1	0,000596026	9,615E-05	6,1987296	0,1018244	-0,000625713	0,0018178	-0,000625713	0,0018178
x2	1,65515E-06	7,649E-08	21,638953	0,0293992	6,83259E-07	2,627E-06	6,83259E-07	2,627E-06

Рис. 3.3. Регресія показників

У заданих налаштуваннях регресії рівень надійності було встановлено на 95%, отже отримані показники не повинні перевищувати 0,05. Значення F вказує на те чи можна довіряти отриманим під час аналізу показників результатам, він = 0,04 це є нижчим за встановлений показник надійності, а отже отриманим значенням можна довіряти. P-значення теж мають відповідати обмеженню $<0,05$, перші два показники не задовольняють умову, тому є статистично не значимими але їх комплексний вплив оцінити можливо. Показник R – квадрат визначає рівень взаємозв'язку між аналізованими показниками, його максимальне значення = 1, отримане під

час аналізу = 0,998, що говорить про високий рівень залежності показників один від одного. На основі отриманих результатів та з узятими коефіцієнтами програма може розрахувати прогнозовані значення продуктивності.

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>
1	0,907552285	-0,007552
2	1,03092597	0,009074
3	1,103546648	-0,003547
4	0,697975097	0,0020249

Рис. 3.4. Прогнозовані показники

Використовуючи цей аналіз можна спрогнозувати продуктивність роботи на 2023 рік і 2024. Інформації про рівень видобутку і реалізації продукції на офіційному сайті ПРАТ «ЦГЗК» ще немає але витрати на оплату праці у 2023 році становили 1 015 598 тис. грн, а кількість працівників 3006 [28]. Підставивши дані у формулу, отримаємо такі результати продуктивності на 23 рік.

Y	x1	x2	Прогноз
0,9	4593	1089911	0,90755228
1,04	4588	1166251	1,03092597
1,1	4490	1245417	1,10354665
0,7	4435	1020186	0,6979751
2023	3823	1015598	0,32561318

Рис. 3.5. Прогноз показника продуктивності на 2023 рік

За лінійним регресійним аналізом прогнозоване значення продуктивності праці дорівнює 0,3 тис. т/ч. з таблиці помітна тенденція до поступового зниження цього показника, тому його збільшення є однією з

першочергових завдань антикризового управління. Для наочності зобразимо динаміку показника на графіку.

Таблиця 3.5

Продуктивність праці

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Продуктивність	0,9	1,04	1,1	0,7	0,3



Рис. 3.6. Продуктивність праці

Прогнозовані результати 2023 року становлять третину результатів 2020 року, що було результатом функціонування підприємства у нормальних умовах. Розрахуємо кількість виготовленої продукції за 2023 рік на основі отриманої продуктивності $3\ 823 \times 0,3 = 1\ 147$ тис. т. У відкритому доступі на офіційному сайті ПРАТ «ЦГЗК» є проміжна інформація за три квартали 2023 року, склавши результати виготовлення за цими звітами отримаємо $= 602 + 1\ 123 + 1\ 756 = 3\ 481$ тис. т, з розрахованої точки беззбитковості мінімальна кількість продукції за цінами на виготовлення 2022 року повинна становити

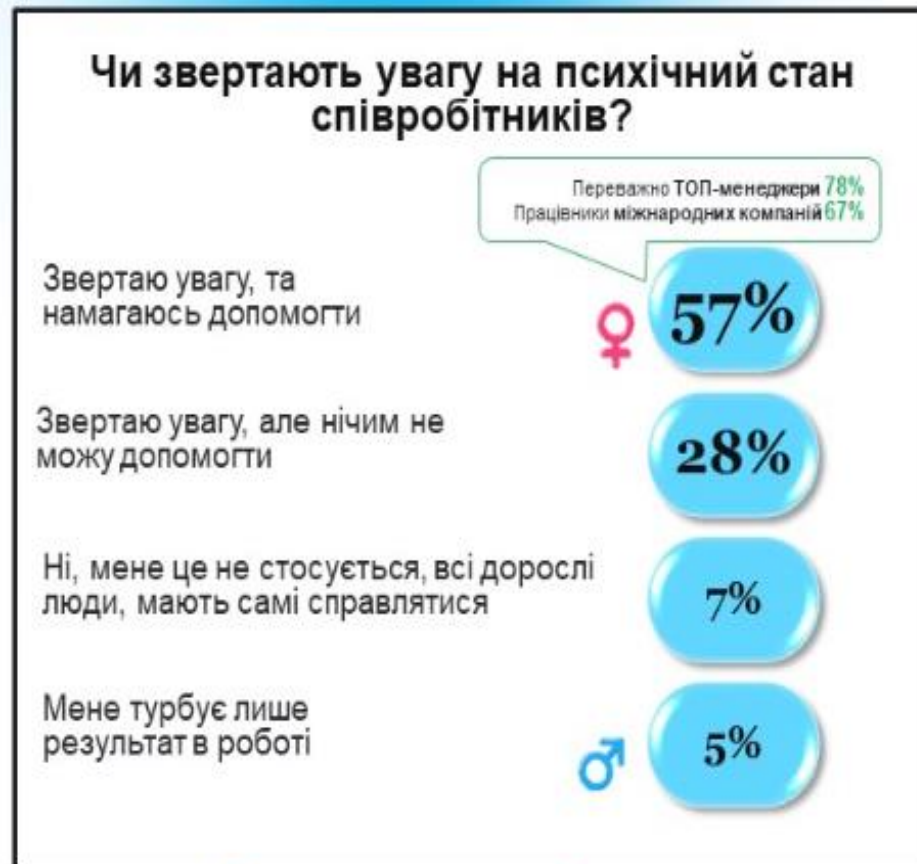
3 710 тис. т, результати за три квартали дають зрозуміти, що об'єм виготовлення 23 року буде на рівні точки беззбитковості або вище, але собівартість збільшилась і підприємство фінансово докладало багато зусиль для збільшення енергоефективності підприємства та забезпечення опаленням адміністративних корпусів, тому були отримані збитки 1 333 410 тис. грн [28]. Отже у рамках антикризового управління варто скоротити витрати на цю суму та знайти додаткові фінансові ресурси.

Збільшення продуктивності і рівню виготовлення продукції може виконуватися декількома шляхами:

1. Збільшення кількості працівників, що є нераціональним через збільшення витрат на оплату праці але підприємству не вистачає працівників робочих професій (водіїв, зварювальників, механіків), частину потреби можна закрити наймом студентів цих спеціальностей, адже витрати на їх оплату праці значно менші ніж на спеціалістів з досвідом, однак їх навчання витрачає час і сили постійних робітників зменшуючи їх ефективність.
2. Регресійний аналіз довів, що існує взаємозв'язок між виплатами працівникам, витратами на соціальні заходи і продуктивністю праці, підвищення заробітної плати і так відбувається через збільшення прожиткового мінімуму, податків, інфляції, враховуючи фінансове положення підприємства підвищення зарплати у якості мотивуючого фактору не є можливим, тому варто розглядати зміни у статті «витрати на соціальні заходи» на 2022 рік вони становили – 219 502 тис. грн у 2023 році – 214 724 тис. грн помітно незначне скорочення витрат, так як у звітах не розписано що саме є соціальними заходами, їх скорочення може погіршити ментальний стан працівників і не зможе компенсувати отримані під час реалізації продукції збитки. На мою думку витрати на соціальні заходи варто спрямовувати на роботу працівників з психологами, що знизити їх рівень стресу це позитивно вплине на продуктивність роботи. Доведено, що психоемоційний стан працівника

суттєво впливає як на індивідуальну так і на колективну продуктивність (рис. 3.7). Робітники в залежності від сфери своєї діяльності та характеру роботи в залежності від настрою працюють з різною ефективністю, створивши на підприємстві безпечне і довірливе середовище люди будуть працювати частіше з гарним настроєм, що у свою чергу підвищить їх продуктивність у 2-6 разів [16].

3. Об'єднання управлінь трьох ГЗК у якості методу підвищення рівня контролю процесів виробництва та стану підприємств і скорочення витрат: відомо, що витрати на оплату праці є суттєвими для виробництва і воно має багато управлінських ланок, заробітна плата керівництва значно перевищує ту, що надають звичайному робітнику, отже об'єднавши керівництва всі три ГЗК зменшать витрати на оплату праці та адміністративні витрати.
4. Зменшення витрат на виготовлення продукції шляхом скорочення видів для виготовлення. На ПРАТ «ЦГЗК» лише два основних типа продукції концентрат і окатиші, для визначення можливості вилучення певного виду продукції необхідно проаналізувати попит на неї і вартість виготовлення.



База: N=690



- Переважно чоловіки



- Переважно жінки

A.1 Чи звертаєте ви увагу на психічний стан співробітників вашої компанії?

A.2 Як ви вважаєте, чи впливає погіршення психічного здоров'я співробітників на їх професійну ефективність? A.3 Яким чином впливає?



База: N=618, ті, хто вважає що погіршення психічного здоров'я співробітників на їх професійну ефективність

Дані у %

Рис. 3.7. Дослідження впливу психологічного стану на продуктивність працівників [24]

Таблиця 3.6

Реалізація основних видів продукції

Одиниці виміру	2019		2020		2021		2022	
	тис. т	% до реаліз.	тис. т	% до реаліз.	тис. т	% до реаліз.	тис. т	% до реаліз.
Концентрат	1 949	46	2 495	52	2 669	55,19	1 001	31,85
Окати	2 285	54	2 273	48	2 166	44,81	2 141	68,15

За частками реалізації концентрат і окатиші розділилися майже порівну, з 2022 року відбулося зниження рівня реалізації і виробництва концентрату, стати причиною цьому могла війна і пов'язані з цим перешкоди або зміна попиту споживачів. Вартість виготовлення однієї тонни концентрату за 2022 рік складала = 3 269 грн, а окатишів = 5 252 грн. Виготовлення окатишів є більш затратним, однак воно приносить більше грошей, споживачі більш зацікавлені у продукції цього виду, окатиші часто реалізуються на 100% від виготовленого. За аналізом БКГ концентрат належить до «зірок», а окатиші до «дійних корів», у рамках необхідності зменшення виробничих витрат, виготовлення одного виду продукції може стати рішенням. Згідно з звітами за 2023 рік з сайту МЕТІНВЕСТ за три квартали ПРАТ «ЦГЗК» не виготовила жодної тонни концентрату, отже або їх виробництво було суттєво скорочено або взагалі вилучено у рамках процесу антикризового управління, або впливу самої кризи.

Таблиця 3.7

Оцінка рекомендацій

Рекомендація	Економічний ефект
<p>1. Активний набір студентів для закриття необхідності підприємства у спеціалістах ключових спрямувань</p>	<p>Витрати: за витрати на навчання враховуємо інвестиційні витрати – 6 570 тис. грн. Зменшення затрат на оплату праці, перші 6 місяців всі новачки проходять стажування і їх робота оплачується у 6 000 тис. грн. Після проходження стажування заробітна плата довгий час буде на мінімальному рівні по підприємству. Найм студентів замість спеціалістів з досвідом зменшить витрати підприємства на оплату праці приблизно на 12% якщо на роботу буде прийнято 200 працівників.</p>
<p>2. Направлення ресурсів соціальних заходів на зниження рівню стресу працівників.</p>	<p>Витрати враховуються на соціальні заходи за останній звітній рік – 214 724 Прогнозується збільшення продуктивності праці на 12% [6]</p>
<p>3. Виготовлення одного виду продукції: окатишів.</p>	<p>Зменшення витрат на 3 272 269 тис. грн якщо вилучити концентрат з виробництва, але при цьому потрібно збільшити виробництво окатишів на 1 600 т, тому підприємство отримає витрати у розмірі 8 403 200 тис. грн. Економічний ефект складе – (5 10 931).</p>

ВИСНОВКИ

Перший розділ був спрямований на теоретичний аналіз понять криза і система антикризового управління. В результаті аналізу було визначено, що криза – це процес, що робить неможливим або ускладнює функціонування системи, спричинене зовнішніми або внутрішніми факторами, їх комплексом, які носять негативний характер. На підприємстві є спеціально створені відділи або окремі спеціалісти, в залежності від розміру підприємства, чия діяльність цілком спрямована на аналіз основних показників підприємства, стану зовнішнього середовища для попередження виникнення і протидії впливу кризових явищ – система антикризового управління. Визначено, що у сучасних умовах функціонування підприємств України формування надійної, оперативної системи антикризового управління є обов'язковою умовою для стабільної виробничої діяльності. Проблеми в управлінні, що призводять до кризи:

1. Занадто великий поділ системи управління, що заважає ефективному виконанню функцій;
2. Велика кількість бюрократичних процедур;
3. Корупція, суть якої є просування на робочі управлінські місця членів однієї родини або знайомих, що заважає робочому процесу, так як працівники зосереджуються на особистих проблемах;
4. Демотивуючий стиль керівництва або використання лише грошового типу мотивації.

Метою другого розділу було проведення техніко-економічного аналізу ПРАТ «ЦГЗК», визначення його стану, стану галузі у якій функціонує підприємство, напрямків розвитку, ознак розвитку кризи. Підприємство працює 27 років, функціонує у гірничодобувній галузі і має два основні види продукції: концентрат, окатиші. З проведеного аналізу собівартості продукції у динаміці, визначено, що у 2022 році ціна на електроенергію збільшилась на 43%, газ на 168%, паливо на 108%, що призводить до розвитку кризи на підприємстві. Загалом собівартість продукції збільшилась на 72%, а рівень

виготовлення зменшився на 39%, за рахунок великого об'єму виготовлення 2021 року у 2022 не було отримано збитків, чого не скажеш про 2023 рік. Показники рентабельності продукції і виробництва хоч і менші за значення 2021 року, достатні для нормального функціонування підприємства, тримаються на рівні 2019 року, схожа ситуація і з усіма показниками, що характеризують стан основних засобів: фондоозброєність, фондомісткість, фондovіддача. У рамках розгляду організаційної структури було сформовано схему організаційно-управлінської системи підприємства. У результаті досліджень техніко-економічних показників розділу 2 було визначено, що на аналізованому підприємстві присутні ознаки кризи, тому метою розділу 3 стало формування рекомендацій покращення стану підприємства, системи антикризового управління та їх оцінка.

У якості покращення самої системи антикризового управління були сформовані такі рекомендації:

1. Об'єднання керівництв ГЗК, що також належать до МЕТІНВЕСТ для зменшення організаційних витрат і витрат на найм спеціалістів з більшим досвідом протидії кризам, консультантів;
2. Скорочення організаційного ланцюга від отримання інформації керівництвом до виконання роботи працівниками шляхом скорочення кількості бюрократичних процедур;
3. Покращення інформаційної системи створенням безпечної програми для інформування працівників.

Для покращення стану підприємства розроблено такі рекомендації:

1. Підвищення продуктивності праці постійних робітників шляхом пере направлення витрат на соціальні заходи на роботу з психологами і налагодження довірливої атмосфери на підприємстві що б зменшувала стрес і покращувала настрій працівників, вплив психоемоційного стану

на продуктивність, очікуваний ефект збільшення продуктивності на 12%;

2. Оптимізація маршрутів габаритної техніки для зменшення витрат на паливо;
3. Заміна деталей підйомних машин на більш енергетично економічні і витривалі до коливань напруги;
4. Закриття необхідності у робочому персоналі набором і навчанням студентів, прогнозується зменшення на 12% витрат на оплату праці, за умови найму 200 людей; виготовлення одного виду продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 2(55). Ч 1. С. 30-38.
2. Величко В. В. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2004. 114 с.
3. Глущевський В. В., Д'яченко Н. М. Економіко-математичне моделювання: методичні вказівки. Запоріжжя: Державна інженерна академія, 2007. 54 с.
4. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: конспект лекцій. Київ: НУ Києво-Могилянська академія, 2020. 92 с.
5. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467>.
6. Дослідники виявили пряму залежність між настроєм працівників та ефективністю їхньої роботи: веб-сайт. URL: <https://expres.online/health/doslidniki-viyavili-pryamu-zalezhnist-mizh-nastroem-pratsivnikiv-ta-efektivnistyu-ikhnoi-roboti>.
7. Економічний аналіз: збірник наукових праць: Вип. 8, частина 2 / за ред. С. І. Шкарабана / Тернопільський нац. Екон. ун-т. Тернопіль, 2011. 434 с.
8. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.
9. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. Вип. 1-2(2). С. 227-235.

- 10.Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
- 11.Коваленко А. Особливості антикризового менеджменту бізнесу у період пандемії COVID-19. *Антикризове управління: імператив сучасної економіки: «КРОК»*. 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ACM/ACM/rt/prINTERfriendly/537/0>.
- 12.Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. Вип. 27. С. 16-22.
- 13.Ковбасюк Б. Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління. Журнал. Донецький нац. університет ім. Василя Стуса*. 2023. Вип. 3(51). С. 56-64.
- 14.Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття): веб-сайт. URL: <https://analizua.com/sloVnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>.
- 15.Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч 2. С. 208-211.
- 16.Кузьмін О. Є. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>.
- 17.Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПНТУ, 2016. 120 с.
- 18.Лівощко Т. В. Підвищення ефективності антикризового управління в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського: Державне управління*. 2019. Том 30(69). Вип. 6. С. 55-59.
19. Мартинюк О. Матеріали для самостійного вивчення курсу «Математичне програмування»: посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2007. 89 с.
- 20.Майбородюк, К. Психологічний фактор в інноваційній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL:

https://www.researchgate.net/publication/356994690_PSIHOLOGICNIJ_FAKTOR_V_INNOVACIJNIJ_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV.

21. Матукова, Г. І., Багашова, Н. В. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>.
22. МЕТІНВЕСТ: Річний звіт 2022. Огляд ринку:Світ, Буремний рік: веб-сайт. URL: https://metinvestholding.com/ar2022/pdf/PDF_UA/DOWNLOAD_CENTR/05_MARKET_REVIEW-GLOBAL.pdf.
23. Миськів Г.В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19-27.
24. Нові виклики перед роботодавцем щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження: веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/hr/novi-vikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psihichnogo-zdorov-ya-personalu-rezultati-doslidzhennya>.
25. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т. М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283/2204>.
26. Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І., Шарапова О. М. Антикризовий менеджмент: опорний конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2015. 131 с.
27. Потенціал і розвиток підприємства: конспект лекцій. Дніпро: НГУ, 2014. 62 с.
28. Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»: Фінансова звітність за 2023 рік: веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00190977/yearly-finances?current_year=2023.

- 29.Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
- 30.Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf.
- 31.Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
- 32.Смирнова Т. А., Довгих Т. О. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наукових праць учас. Міжнар. наук.-практ. конф. Том 9: Фінансовий механізм та фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання*. Дніпро, 2016. С. 68-71.
- 33.Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Regional economics and management*. 2017. Вип. 3(16). С. 87-91.
- 34.Супер-ГЗК: Метінвест об'єднує під єдиним керівництвом гірничо-збагачувальні комбінати в Кривому Розі: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/super-gzk-metinvest-obdnu-pd-dinim-kervnictvom-grnicho-zbagachuvajln-kombnati-v-krivomu-roz>.
- 35.Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сфарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300239492.pdf>.
- 36.Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 220-225.

37. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288-296.
38. Шмалій Л. В., Шевченко А. А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. Вип. 2(36). С. 66-70.
39. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. *Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Київ: КНУТД, 2016. С. 213-214.
40. Iron Ore: веб-сайт. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/iron-ore%23trade>

ДОДАТОК А

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"	Дата	КОДИ
			01.01.2023
			за ЄДРПОУ 00190977

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 354 012	22 545 072
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 726 718)	(9 233 036)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	4 627 294	13 312 036
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 443 309	67 563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(162 309)	(158 782)
Витрати на збут	2150	(2 013 251)	(1 728 353)
Інші операційні витрати	2180	(884 946)	(676 878)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 010 097	10 815 586
збиток	2195	(0)	(0)

ДОДАТОК А (продовження)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	9 749	190 883
Інші доходи	2240	2 780	63 915
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(295 412)	(186 491)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(128 614)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 598 600	10 883 893
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-480 769	-1 963 915
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 117 831	8 919 978
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-2 019	-1 465
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	620 433	167 742
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	618 414	166 277
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-111 314)	(-29 930)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	507 100	136 347
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 624 931	9 056 325

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 782 778	4 004 082
Витрати на оплату праці	2505	1 020 186	1 245 417
Відрахування на соціальні заходи	2510	219 502	267 627
Амортизація	2515	1 755 686	2 000 977
Інші операційні витрати	2520	7 274 218	5 249 867
Разом	2550	15 052 370	12 767 970

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000	1 186 540 000