

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

**«Розробка пропозицій щодо удосконалення системи
антикризового управління на АТ «ПВДГЗК»»**

Виконала: студентка IV курсу,
групи ЗМН-20-1

_____/Капралець Т.М./
(підпис)

Керівник

_____/Афанасьєв Є.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Капралець Тетяни Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка пропозицій щодо удосконалення системи антикризового управління на АТ «ПівдГЗК»»

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства АТ «Південний ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві; Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності та розробка заходів щодо удосконалення системи антикризового управління АТ «ПівдГЗК»; Стратегічний аналіз та обґрунтування і вибір загальної й функціональної стратегій АТ «ПівдГЗК» .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Типологічні кризи на підприємстві, Життєвий цикл становлення підприємства і розвиток кризових явищ; Показники експрес - діагностики кризового стану підприємства; Техніко-економічні показники господарської діяльності АТ «Півд ГЗК»; Розподілена модель управління ризиками; Розрахунок коефіцієнта Альтмана для АТ «Південний ГЗК»; Переваги та недоліки організації відділу антикризового управління децентралізованого підпорядкування; Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення антикризового управління АТ «ПівдГЗК»; SWOT-матриця АТ «ПівдГЗК»; Матриця Томпсона і Стрікленда.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	21.06.2024	

Студент

(підпис)

Капралець Т.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента
спеціальності 073 Менеджмент*

Капралець Т.М. «Розробка пропозицій щодо удосконалення системи
антикризового управління на АТ «ПівдГЗК»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 65 сторінках, містить 12 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 57 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: аналіз системи антикризового управління на АТ «Південний ГЗК» та її удосконалення

Завдання дослідження: дослідити поняття антикризове управління підприємством; визначити механізми антикризового управління підприємством; висвітлити моделі антикризової оцінки діяльності підприємства; проаналізувати основні техніко-економічних показники АТ «Південний ГЗК»; здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства; провести діагностику ймовірності банкрутства АТ «Південний ГЗК»; обґрунтувати заходи щодо покращення антикризового управління підприємством; представити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів; обґрунтувати і обрати загальну та функціональну стратегій в АТ «ПівдГЗК».

Об'єкт дослідження: процес антикризового управління на АТ «Південний ГЗК».

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів аналізу антикризового управління підприємства з метою її удосконалення.

Одержаний економічний ефект (ефективність): забезпечення приросту чистого прибутку у розмірі 20937,4 тис. грн в 2-му проектному році.

Ключові слова: антикризове управління, ефективність, ризики, проект, організація, система

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 2	21
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ПІВДГЗК»	21
2.1. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності АТ «ПівдГЗК»	21
2.2. Оцінка ефективності антикризового управління в АТ «Південний ГЗК»	36
2.3. Економічне обґрунтування основних заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємства	40
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
...64	

ВСТУП

У практиці розвитку ринкової економіки банкрутство є механізмом економічного регулювання та самодисципліни. Банкрутство характеризується нездатністю компанії задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, проектів та послуг, а також не може забезпечити обов'язкову оплату бюджетних та позабюджетних коштів.

Банкрутство українських компаній сьогодні є звичним явищем. Світова економічна криза, нестабільне внутрішнє економічне та політичне середовище, недосконалі закони та податкове законодавство призвели до збільшення кількості компаній-банкрутів, а в більшості випадків - ліквідації

таких компаній.. Таким чином, аналіз ймовірності банкрутства і підтримки платоспроможності підприємства є досить актуальним питанням.

Однією з найважливіших задач управління в ринковому конкурентному середовищі є докладне визначення загрози банкрутства та формування заходів, що спрямовані на подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства..

Предмет дослідження роботи – сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів аналізу антикризового управління підприємства з метою її удосконалення.

Об'єктом роботи є процес антикризового управління на АТ «Південний ГЗК».

Метою дипломної роботи є аналіз системи антикризового управління на АТ «Південний ГЗК» та її удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити поняття антикризове управління підприємством;
- визначити механізми антикризового управління підприємством;
- висвітлити моделі антикризової оцінки діяльності підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічних показники АТ «Південний ГЗК»;
- здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства;
- провести діагностику ймовірності банкрутства АТ «Південний ГЗК»;
- обґрунтувати заходи щодо покращення антикризового управління підприємством;
- представити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів;

обґрунтувати і обрати загальну та функціональну стратегій в АТ «ПівдГЗК»

В даній роботі використовувались методи оброблення наукової інформації й літератури, застосовувались методи економічного аналізу і наукового синтезу, способи горизонтального, вертикального аналізу.

З метою вирішення питань дослідження у кваліфікаційній роботі використовувалася фінансова звітність підприємства, дані законодавчо-нормативних актів, наукових досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, економічна сутність кризи та основні причини виникнення кризових явищ

Поняття «криза» є одним із найскладніших, з багатьма інтерпретаційно-смысловими відтінками та суттєвими ознаками. Термін походить від грецького Krisis - різкий розрив, сильний перехід, екстремальна точка падіння, серйозна нестача, непослідовність.

В економічній науці термін «криза» став загальноприйнятим і визнаним, головним чином у зв'язку з розробкою концепції циклічного розвитку економічних систем, яка є фундаментальною частиною таксономічного апарату економічної теорії і була центром столітньої дослідницької науки.

Зовнішніми джерелами криз є природні, економічні, виробничі, технологічні, фінансові, економічні й соціальні. Головною причиною криз і явищ є недостатній рівень знань про кризові явища та здатності їх подолання; певний ступінь відчуженості чи дисфункції в роботі економічних, економічних та соціально-політичних механізмів; несподівані відхилення виконавці та/або помилки (техніка, управління, політика тощо); злочини проти окремих осіб, організацій, підприємств, суспільства [11]

У науковій літературі види криз виділяють з різних позицій з урахуванням різних критеріїв. Будь-яка криза, яка може виникнути в бізнесі чи країні, має певні характеристики. Але всі кризи мають спільні характеристики і їх можна класифікувати відповідно до засобів, обраних для їх подолання.

Пропонується наступна класифікація криз на рівні підприємства:
(Рис. 1.1.)

Види кризи	Причина кризи
Стратегічна	Загроза потенціалу розвитку підприємства
Результатів	Загроза цілям, результатам діяльності підприємства або їх втрата
Ліквідності	Небезпека втрати ліквідності і/або виникнення дефіциту бюджету
Банкрутство	Неліквідність і/або дефіцит бюджету підприємства

Рис. 1.1. Типологічні кризи на підприємстві

За умов кризи підприємство внаслідок зростання збитків або втрачає платоспроможність, або перебуває під загрозою її втратити [33; с.44].

Отже, кризи мають циклічну тенденцію, що відображає, що частота криз є об'єктивною потребою боротьби між функціонуванням і розвитком, накопиченням протиріч у системі «функціонування», переходом до «розвитку».

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та суб'єкта господарювання з ринковими відносинами залежить від того, чи відповідає воно певним «параметрам життєздатності», найважливішій характеристиці внутрішнього стану підприємства, порушення якої призведе до економічних збитків – незалежності, або примусова ліквідація.

Як параметри життєздатності пропонується наступні характеристики:

1) Різниця між сумою зобов'язань та ринковою вартістю наявних активів, що відповідає державним вимогам та/або цільовим параметрам - L4;

2) Активи, що необхідні підприємству для забезпечення виконання зобов'язань з погашення кредиту, та реалізації активів, профінансованих за рахунок коштів позики, необхідний рівень ліквідності (відповідає умовам виконання зобов'язань з погашення кредиту) - L3;

3) Забезпечення сталої фінансової рівноваги, можливість своєчасного генерування достатньої кількості грошових коштів для покриття грошових витрат, що забезпечують та зв'язані господарською та інвестиційною діяльністю - L2;

4) Забезпечення беззбитковості або досягнення цілей економічної та фінансової діяльності (як правило, забезпечення певного цільового рівня прибутку на власний капітал та/або прибутку), залежно від стратегічних цілей та завдань бізнесу – L1.

Допустимий стан економічної системи фірми з'явиться лише в тому випадку, якщо всі 4 параметри доцільності існують одночасно, тобто ситуація, яку можна описати моделлю:

$$L=\{L4,L3, L2, L1\} \quad (1.1)$$

Коли виникає криза, то це призводить спочатку до порушення параметра L1. Якщо протягом певного проміжку часу (тривалість якого визначається запасом компенсаційної потужності окремого підприємства) не вжито необхідних коригувальних дій, автоматично порушуються параметри вищого рівня (L2), потім L3 і решта - найвища - L4.

Чистий капітал нижче критичного рівня є свідченням загибелі бізнесу як економічної системи, оскільки він втрачає матеріальну основу для подальшого існування.

Основним зовнішнім проявом кризи є те, що поточні витрати сформували стійку тенденцію до зростання, а діяльність, доходи та прибутки мають тенденцію до зниження.

Підсумовуючи вищенаведене, можна виділити основні характеристики кризи на рівні підприємства (організації):

1. Кризи відображають характер суперечностей, що накопичилися всередині системи і потребують розв'язання для функціонування системи. Посилення існуючих протиріч визначає стадію, тривалість і характер наслідків кризи.

2. Криза – це об'єктивний економічний процес, основу якого складає тенденція розвитку окремих видів діяльності та різних його підсистем управління. Кризи вважаються не лише об'єктивно неминучими, а й

об'єктивно необхідними, оскільки вони носять не лише деструктивний, а й здоровий (відновлювальний) характер і є рушійною силою інтенсифікації розвитку бізнесу.

3. Криза підприємства – це процес (а не явище), який має певну тривалість, а отже, і певну часову межу. Під час кризи можна виділити певні фази, що відрізняються за часом, проявом та інтенсивністю, потребами управління тощо.

4. Основною ознакою кризи є серйозний зрив або втрата життєздатності бізнесу через порушення параметрів життєздатності. Антикризове управління або відновлення пов'язані з відновленням життєздатності за допомогою внутрішніх та/або зовнішніх управлінських дій..

5. Кризи можуть виникати на різних етапах життєвого циклу бізнесу, гальмуючи подальший розвиток підприємства та переходу до наступного етапу, або ініціюючи передчасне старіння та ліквідацію підприємства. життєвий цикл. Кожна стадія має свої причини та особливості, а також етапи подолання кризи.

6. Кризи мають циклічний характер, тобто виникають з певною періодичністю. Крім того, ця циклічність є індивідуальною характеристикою компанії і не синхронізована з циклами мезо (галузь, вид економічної діяльності) та макросередовища (національна та світова економіка).

7. Розгортання кризи зумовлене рядом зовнішніх і внутрішніх факторів, причому взаємозв'язок і перелік між ними також індивідуальні.

Виявлені основні характеристики кризи є основою для класифікації можливих криз для окремого бізнесу (суб'єкта).

1.2. Зміст і завдання антикризового управління.

У часи кризи питання управління мають вирішальне значення. При цьому висока компетентність менеджера може, з одного боку, впливати на розвиток індивідуального кризового процесу, а з іншого - на потребу в якісному управлінні. Ускладнення кризи може призвести до двох варіантів кінцевого результату управлінських дій: банкрутства або виходу із кризи.

Стадії ускладнення кризи наступні: 1 етап – етап шоку та відказу, 2 етап – етап адаптації та розуміння ситуації.

Під системою антикризового управління розуміється вирішувати такі завдання: постійно відстежувати зовнішні та внутрішні умови; розробляти заходи щодо зменшення зовнішньої вразливості системи (бізнесу, організації); підвищувати внутрішню гнучкість управління; попереднє планування методів антикризового управління.; практичне виконання планів. негайно у разі кризового заходу.

Кризові ситуації постають як об'єктивні явища, що лежать в основі розвитку соціально-економічних систем (рис. 1.2). Проте враховуючи особливості та методи своєчасного виявлення кризи, гостроту кризи можна і потрібно усунути.

Під антикризою слід розуміти управління, яке здатне запобігти чи пом'якшити кризову ситуацію у виробничо-господарській діяльності, та вирішити таке питання, як зберегти ділове виживання підприємства під час кризи та позбутися від кризи з найменшими втратами.

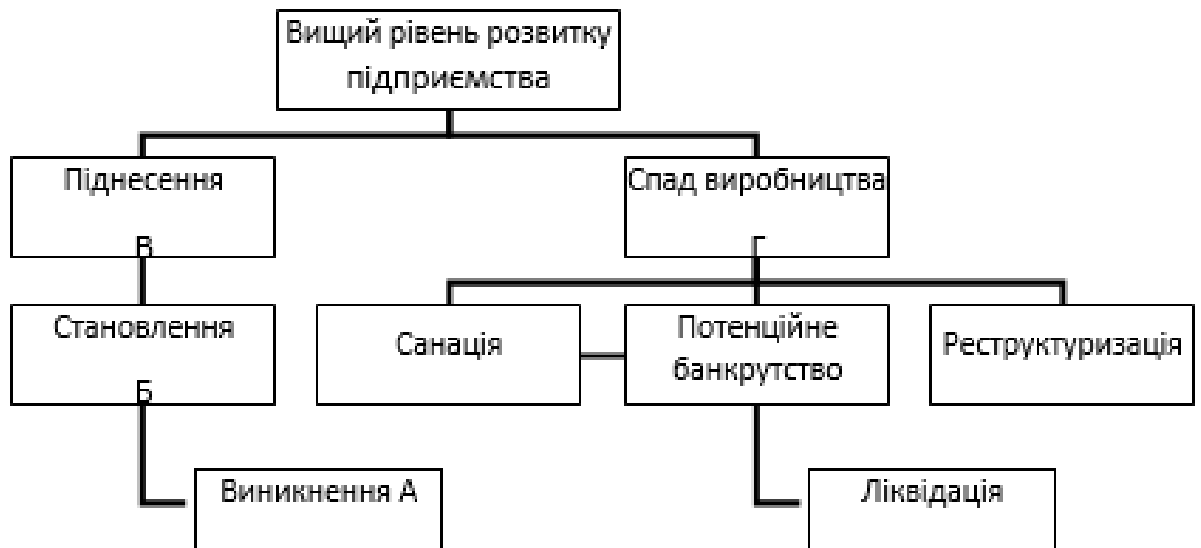


Рис. 1.2. Життєвий цикл становлення підприємства і розвиток кризових явищ: А,Б,В,Г – критичні точки.

Специфіка цілей і завдань антикризового управління визначається принципом невизначеності кризових ситуацій, згідно з яким такі параметри, як вартість подолання кризи, кількісна оцінка очікуваних результатів, терміни досягнення цілей тісно пов'язані між собою.

Першочерговим завданням антикризового менеджменту є прийняття та впровадження найменш ризикованих управлінських рішень, які допоможуть досягти цілей і результатів з мінімальними додатковими капітальними витратами та мінімальними негативними наслідками.

Вирішення деяких управлінських завдань значною мірою залежить від їх вираження, яке загалом можна назвати суб'єктивним і об'єктивним. Часто суб'єктивні запитання нижчого рівня виступають як об'єктивні запитання вищого рівня.

Проблема об'єкта – це фактично та проблема, яку суб'єкт управління повинен враховувати при прийнятті рішення. Керувати сценарієм на основі антикризового управління, якщо перевищено допустиме відхилення системи від запланованого графіка, тобто реакція блоку «функція управління» (де діє функція контролю) (рис. 1.3).

Як видно зі схеми, допустимі відхилення за заздалегідь визначеними межами означають, що виробнича система вийшла з «норми» і вступила в небезпечну для підприємства стадію, за якою функціональні наглядові та координаційні заходи не впораються. Необхідні заходи для основного впливу здатні повернути небезпечну ситуацію, що виникла, запобігти її розвитку і, по можливості, відновити зупинене виробництво на запланований шлях. Загалом, згідно з програмою, розвиток кризової ситуації може відбуватися трьома шляхами.

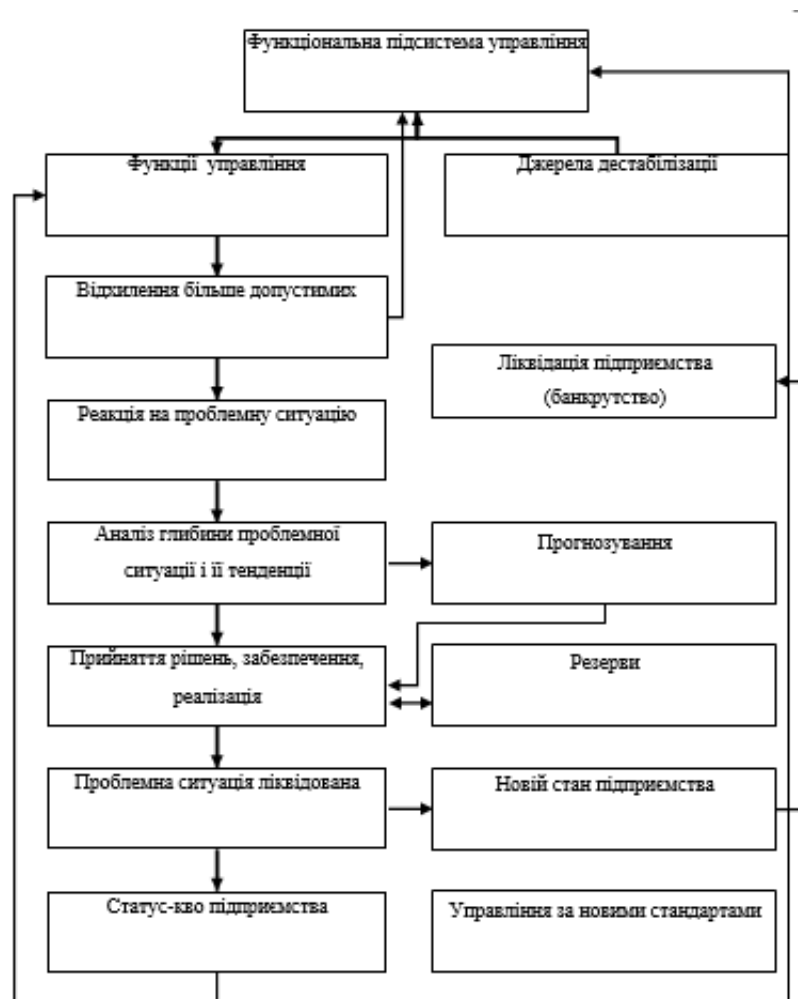


Рис. 1.3. Функціональна підсистема підприємства

Перший варіант. Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, яка порушила систему, було зупинено, а потім ціною певних зусиль вона повернулася на намічений шлях досягнення цілей компанії, тобто відновлення статус-кво виробництва.

Подальше управління виробничим процесом триває за функціональною схемою, де ситуація «під контролем» (рис. 1.4).

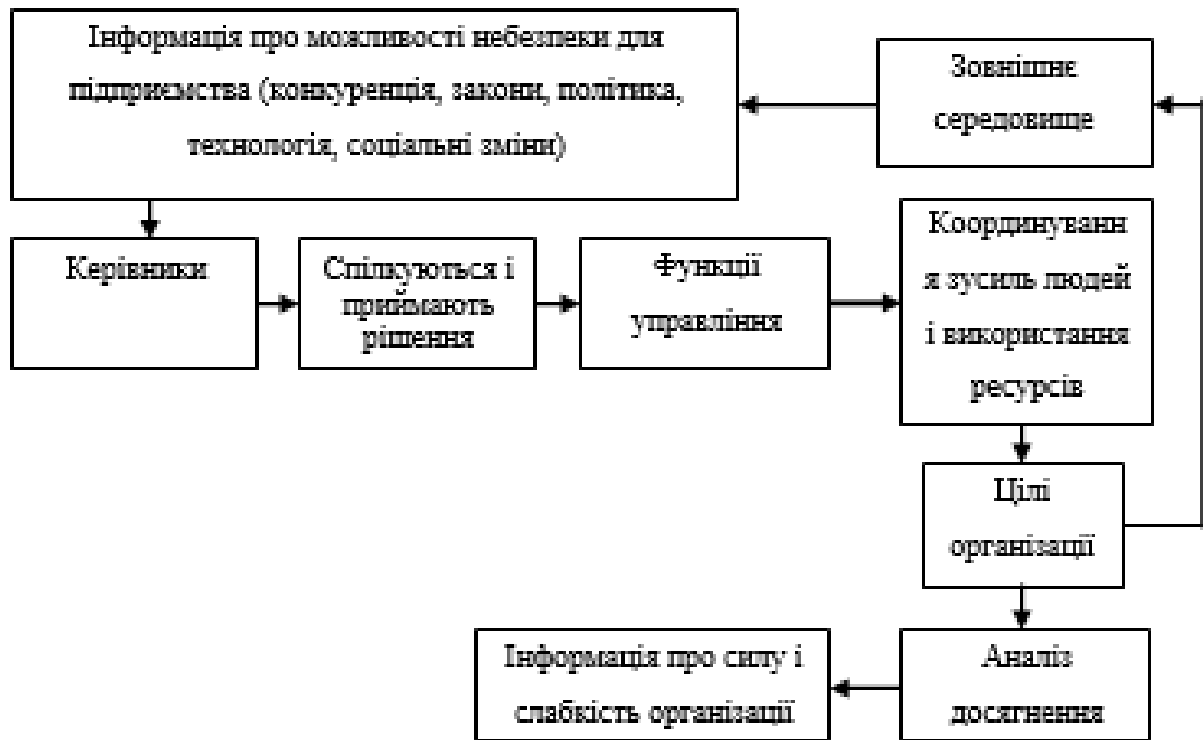


Рис. 1.4. Функціональна схема управління виробничим процесом.

Другий варіант. Розвиток ситуації носить кризовий характер. Можливі засоби її ліквідації не досягли бажаного ефекту або є недостатніми, або не мають економічного, технічного чи технічного змісту для стабілізації запланованого виробництва. Система, в якій працює бізнес, не зламалася, але вже є небезпечною, нефункціональною (або на межі краху), і керівництво вирішує перевести виробництво або компанію на новий шлях, що приведе систему в якісно новий стан. , відрізняється від колишнього. Цей новий стан може вимагати нових програм, стандартів, але в цілому дасть сприятливі результати.

Третій варіант. Найгірші наслідки для компанії настають, коли всі антикризові зусилля зазнають невдачі, а екстрені заходи щодо порятунку підприємства не принесли очікуваних результатів.

Як і будь-яке інше антикризове управління, антикризове управління може бути неефективним або більш ефективним. Результативність в антикризовому управлінні оцінюється рівнем досягнення мети пом'якшення, локалізації чи активного використання кризи порівняно з ресурсами, витраченими на кризу. Цю ефективність важко оцінити за допомогою точної оцінки, але це можна побачити в аналізі керівництва та загальній оцінці його успіху чи прорахунку. Але навіть у підготовці рядових менеджерів слід приділяти увагу вихованню управлінських навичок у критичних ситуаціях [11].

1.3. Аналіз методів прогнозування кризових явищ

Основні методи та прийоми оцінки й прогнозування потенційних кризових явищ можна класифікувати за числом ознак. Для діагностики потенційних криз необхідний швидкий аналіз характерних показників, наявності необхідних для успішного й ефективного функціонування підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Діагностика прогнозування кризових явищ на основі експрес-аналізу

Показник	Передкризова ситуація	Криза
1.Відсутність перспективного стратегічного плану	+	+
2.Відсутність поточних і оперативних планів	+	-
3.Відсутність фінансового менеджменту	+	+
4.Структура організації		
Традиційна, загальноприйнята	-	+
безладна	+	+
5.Портфель замовлень		
наявність на поточний період	+	-
наявність на перспективу	-	-
6.Стиль керівництва		
Авторитарний	+	-
Демократичний	-	-
Популістський	+	+
Ліберальний	-	+

7.Метод вирішення проблем		
Традиційний, механічний	-	+
Відсутній	+	+
8.Наявність інновацій		
Згідно стратегічному плану	-	-
Відсутні	+	+
9.Наявність інвестицій		
Згідно стратегічному плану	-	-
Відсутні	+	+
10.Спеціальна підготовка керівників в області антикризового управління		
Наявні	-	-
Відсутня	+	+
11.Наявність страхових запасів, ресурсів		
Є	-	-
Відсутні	+	+

де „-” – відсутність кризи

„+” – наявність кризи

Цей швидкий аналіз можна масштабувати на основі конкретного напрямку, розміру та інших факторів аналізованого бізнесу (організації), а також інших факторів, важливих з точки зору аналітика-виконавця. Зокрема, можна проаналізувати наявність (відсутність) стратегічних, поточних, докризових планів управління, готовність керівників і персоналу до роботи в кризових ситуаціях, здатність керівників і персоналу використовувати докризові та докризові методи управління, наявність (відсутність) системи моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, наявність (відсутність) групи антикризових менеджерів, характер міжгрупових і міжособистісних стосунків та інші показники, специфічні для бізнесу. Виявлено основні показники для експрес-діагностики, які наведено на рис. 1.5.

Показник кризового стану підприємства і його значення	Вид кризи			
	Стратегічна	Результатів	Ліквідності	Банкрутства
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами — 0,1				↘
Коефіцієнт фінансової автономії — 0,6			↙	
Коефіцієнт поточної ліквідності — 1,2			↙	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,3				
Коефіцієнт чистої виручки — 1,0				
Кредиторська заборгованість — зростання		↙		
Загальна рентабельність — зниження				
Обіговість основних коштів — зниження				
Обсяг продажу — зниження	↙			
Попередня констатація відсутності кризи на підприємстві				
Інші показники (за вибором менеджера)				

Рис. 1.5. Показники експрес - діагностики кризового стану підприємства

Порівнюючи наведені на Рис.1.5 показники з нормативними, можна визначити стан бізнесу (організації) (від найгіршої стадії кризи до найменш обтяженої стадії) без необхідності трудомістких додаткових розрахунків. Якщо показник кращий за норму, розглядається наступний показник. Якщо значення показника дорівнює або менше нормативного значення, спочатку вказується позиція в графі, що містить індикатор, потім точне визначення стадії кризи та розширений аналіз показника [33; с. 50].

Одним із показників банкрутства є перевищення поточних зобов'язань над активами. Це трапляється, коли підприємство використовує короткострокову заборгованість для фінансування необоротних активів, а погасити борг вчасно без збільшення виручки важко. Такий фінансовий стан підприємства може бути тимчасовим, спорадичним і свідчити про довгострокове банкрутство.

Таким чином, криза бізнесу означає, що його зобов'язання не можуть бути виконані вчасно та належним чином через порушення ритмічності в надходженні коштів. Корпоративна фінансова криза характеризувалася скороченням виробництва та реалізації продукції, збільшенням зобов'язань перед постачальниками, державним бюджетом та банками, заборгованістю із заробітної плати працівникам. Поєднання кількох зовнішніх та внутрішніх параметрів може призвести до банкрутства [33; с.38].

Як зазначалося раніше, важливою складовою системи антикризового управління є діагностика, антикризове управління, своєчасне попередження та попередження фінансового стану підприємства. Своєчасна та якісна діагностично-профілактична робота є основним завданням комплексного управління підприємством, особливо антикризового. Процес діагностики передбачає кілька основних етапів (рис. 1.6)



Рис. 1.6. Діагностика кризових явищ

Досвід компаній, які працюють в нестабільних умовах, показує, що першою умовою підготовки підприємства до роботи в умовах кризи є розробка стратегічного плану.

Для цього необхідно глибоко проаналізувати всі аспекти діяльності підприємства, що стане основою для формування комплексного стратегічного плану економічного оздоровлення підприємства.

Тому сучасний стан економіки (де більшість компаній перебуває в кризовому стані) вимагає створення загального алгоритму прогнозування кризових явищ у бізнесі з урахуванням як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ПІВДГЗК»

2.1. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності АТ «ПівдГЗК»

АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (Південний ГЗК) – це перший гірничо-збагачувальний комбінат Криворізького залізорудного басейну, розташований у Кривому Розі. Південний ГЗК виготовляє таку продукцію, як залізорудний концентрат і агломерат. Залізорудний агломерат поставляється на український ринок повністю. Південний ГЗК контролюється спільно «Метінвест Холдинг» і Evraz Group, та входить до Групи Метінвест – приватної компанії України, де гірничо-металургійні підприємства об'єднані в єдиний виробничо-збутовий цикл – від видобутку вугілля і руди до продажу металу [57]. Комбінат має власну медичну службу, а також розвинену соціальну сферу [57].

Загальна характеристика та історія становлення АТ «Південний ГЗК» наведена в додатку Г.

Економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства, де особливого значення відіграє аналіз основних техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Основні техніко-економічні показники підприємства АТ «Південний ГЗК» за 2017-2019 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники господарської діяльності АТ «Півд ГЗК», тис. грн

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51603393	9252212	6640997	-42351181	-2611215	-82.1%	-28.2%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10216556	7505694	9785566	-2710862	2279872	-26.5%	30.4%
Валовий прибуток (збиток)	41386837	1746518	-3144569	-39640319	-4891087	-95.8%	-280.0%
Інші операційні доходи	1127053	6350634	980584	5223581	-5370050	463.5%	-84.6%
Адміністративні витрати	312628	178763	205320	-133865	26557	-42.8%	14.9%
Витрати на збут	4693643	1523995	1265690	-3169648	-258305	-67.5%	-16.9%
Інші операційні витрати	1691008	6922943	4412102	5231935	-2510841	309.4%	-36.3%
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	35816611	-528549	-8047097	-36345160	-7518548	-101.5%	-1422.5%
Інші фінансові доходи	81913	18748	28376	-63165	9628	-77.1%	51.4%
Інші доходи	7221	2097	3111	-5124	1014	-71.0%	48.4%
Фінансові витрати	239896	184607	209139	-55289	24532	-23.0%	13.3%
Інші витрати	267844	89083	281648	-178761	192565	-66.7%	216.2%
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	35398005	-781394	-8506397	-36179399	-7725003	-102.2%	988.6%
Чистий фінансовий результат: (збиток, прибуток)	29031493	-641212	-6973749	-29672705	-6332537	-102.2%	987.6%

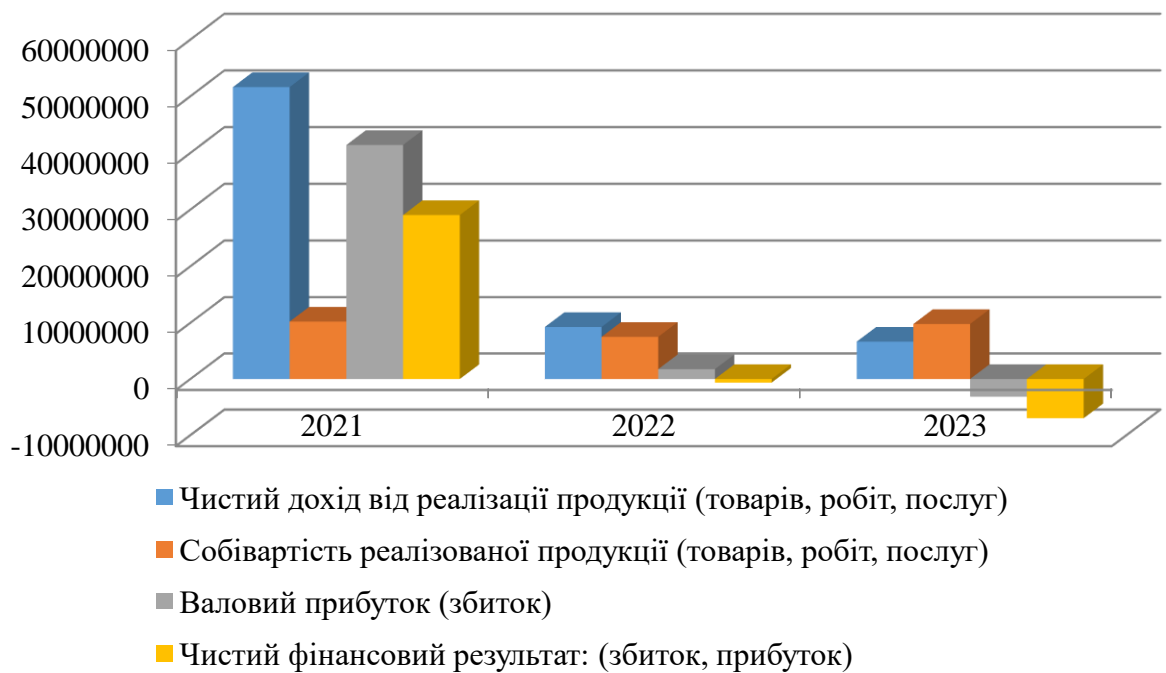


Рис. 2.1 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі результатів аналізу зробимо наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. склав 9,252,212 тис. грн, що на 42,351,181 тис. грн менше, ніж у 2021 р. або на -82.1%. У 2023 році показник склав 6,640,997 тис. грн., що, в свою чергу, менше на 2611215 тис. грн. за попередній 2022 рік (-28.2%). Значне зменшення відбулося через скорочення виробництва та падіння цін на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році склала 7,505,694 тис. грн, що менше ніж у 2021 році на -2,710,862 тис. грн (-26.5%). Значення показника у 2023 році склало 9,785,566 тис. грн, що більше за попередній 2022 рік на 2279872 тис. грн, або на 30.4%. Зменшення собівартості в 2022 році може бути наслідком оптимізації виробництва, а збільшення в 2023 році - збільшення витрат на сировину або працю.

Валовий прибуток значно скоротився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 31,445,619 тис. грн (на 95.8%) і склав 1,746,518 тис. грн. В 2023 році

підприємство отримало валовий збиток у розмірі 3,144,569 тис. грн. Отримання збитку є наслідком високих витрат та падіння обсягів реалізації продукції.

Інші операційні доходи підприємства зросли у 2022 р. до 6,350,634 тис. грн, що показало збільшення на 5223581 тис. грн. Але в 2023 році зменшилися до 980,584 тис. грн (-84.6%). Значне зростання операційних доходів у 2022 році пов'язане з додатковими угодами або успішними інвестиціями, а зменшення у 2023 році – із скороченням обсягів додаткових доходів та негативним впливом ринкових факторів.

Значне зменшення фінансового результату від операційної діяльності у 2022 році (на 101.5%) та отримання збитку у розмірі 8047097 тис. грн пов'язане з різними факторами, такими як збитки від інвестицій, кризові ситуації на ринках та фінансові труднощі.

В свою чергу, Інші фінансові доходи скоротилися до 18,748 тис. грн на 63,165 тис. грн або на 77.1% у 2022 році у порівнянні з 2021 р. Причиною слугувало зниження прибутковості інвестицій та інших фінансових операцій. Але в 2023 році відбулося збільшення показника до 28,376 тис. грн (на 51.4%) у порівнянні з 2022 р.

Так, підприємство отримало збиток у 2022 році у розмірі 641,212 тис. грн, а в 2023 році у розмірі 6,973,749 тис. грн. Падіння фінансового результату у 2022 році порівняно з 2021 роком є наслідком низької прибутковості або збитковості операційної діяльності, збільшення витрат або інших факторів, що призвели до зменшення доходів компанії. Подальше погіршення у 2023 році може пов'язане зі збільшенням втрат від операційної діяльності, зростанням фінансових витрат, падінням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Під час формування доходів АТ «Південний ГЗК» відособлюється категорія витрат виробництва і собівартості. Витрати відображаються на рахунках бухгалтерського обліку, якщо вони можуть бути достовірно оцінені і виміряні в момент вибуття активу чи збільшення зобов'язань, і які призводять до зменшення власного капіталу. Проведемо аналіз структури витрат, які підприємство має протягом 2021-2023 р.р.

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2022		2023		Відхилення 2023/2022		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7505694	45.4%	9785566	55.3%	2279872	30.4%	9.9%
Адміністративні витрати	178763	1.1%	205320	1.2%	26557	14.9%	0.1%
Витрати на збут	1523995	9.2%	1265690	7.2%	-258305	-16.9%	-2.1%
Інші операційні витрати	6922943	41.8%	4412102	24.9%	-2510841	-36.3%	-16.9%
Фінансові витрати	184607	1.1%	209139	1.2%	24532	13.3%	0.1%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	140 182	0.8%	1 532 648	8.7%	1392466	993.3%	7.8%
Інші витрати	89 083.00	0.5%	281 648.00	1.6%	192565	216.2%	1.1%
УСЬОГО ВИТРАТ	16545267	100%	17692113	100%	1146846	6.9%	x

Так, найбільша частка серед витрат належить собівартості реалізованої продукції – більше 45%. При цьому її розмір збільшується – на 30,4% у 2023 році та становить 9785566 тис. грн.; також зростає питома вага показника на 9.9% (рис.2.2). Адміністративні витрати у 2022 році склали 178,763 тис. грн. Відбулося їх зменшення на 133,865 тис. грн (-42.8%), але відбулося незначне зменшення їх питомої ваги (0,1%). В 2023 показник адміністративних витрат склав 205,320 тис. грн, що свідчить про збільшення показника на 14.9%.

Зменшення адміністративних витрат у 2022 році є результатом оптимізації управлінських процесів, а збільшення у 2023 році - зростанням витрат на підтримку розширення бізнесу та збільшення адміністративного персоналу.

В свою чергу, Витрати на збут на початку аналізованого періоду склали 4,693,643 тис. грн; з 2021 по 2023 рік роком зменшувались (у 2022 році скоротились на 67.5%, у 2023 році ще на 16.9%) і склали 1,265,690 тис. грн. Зменшення зазнала також їх питома вага (-2.1%). Результатом такого скорочення

є оптимізація процесів продажу у 2022 році, а зменшення у 2023 році - скороченням обсягів збуту та загальною оптимізацією витрат.

Також, Інші операційні витрати у 2022 році зросли до 6922943 тис. грн, що на 5231935 тис. грн більше, ніж у 2021 році (на 309.4%). Причиною слугувало зростання цін на ресурси та збільшення виробничих обсягів. У 2023 році відбулося скорочення показника на 36.3% до 4,412,102 тис. грн пов'язане із зменшенням обсягів діяльності, що, в свою чергу призвело до зменшення її питомої ваги на 16,9%.

. Загальний розмір витрат підприємства зростає за 2023 рік на 1146846 тис. грн. (на 6,9%): з 16545267 тис. грн. до 17692113 тис. грн. (рис. 2.2).

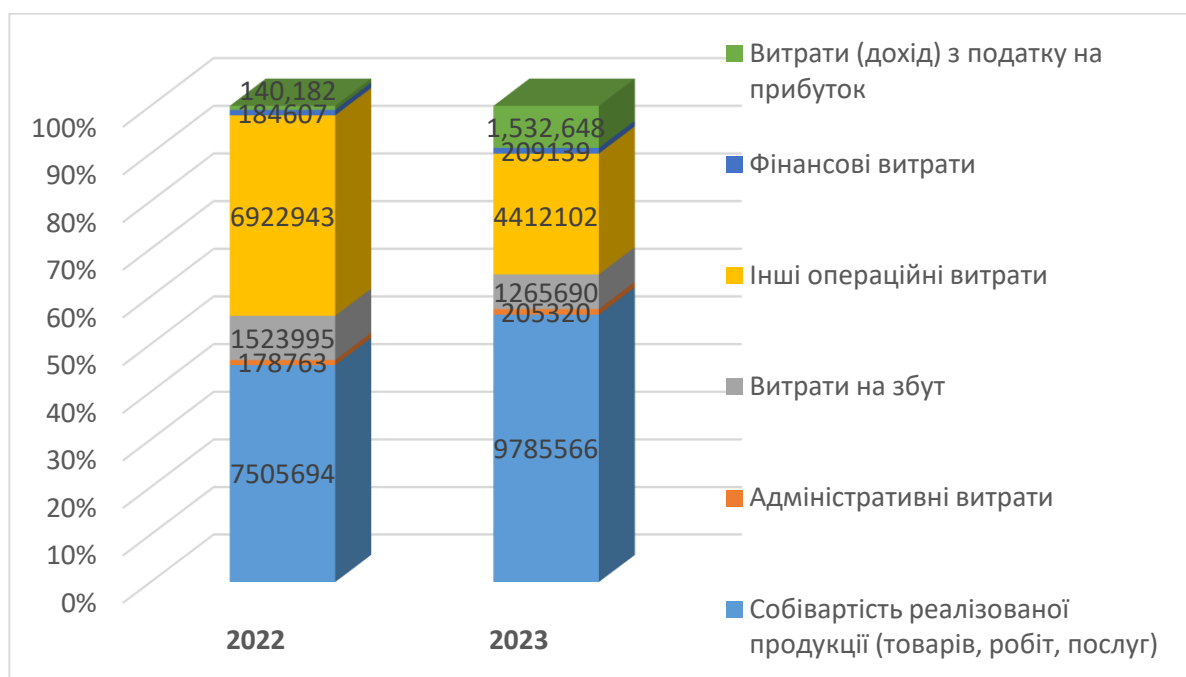


Рис. 2.2 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведемо додатково оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати	5 683 180	3 057 475	5 136 808	-2 625 705	2 079 333	-46.2%	68.0%
Витрати на оплату праці	1 549 729	1 056 168	1 123 674	-493 561	67 506	-31.8%	6.4%
Відрахування на соціальні заходи	331 984	226 145	235 793	-105 839	9 648	-31.9%	4.3%
Амортизація	2 210 601	2 357 994	2 064 454	147 393	-293 540	6.7%	-12.4%
Інші операційні витрати	7 120 184	5 455 400	7 188 684	-1 664 784	1 733 284	-23.4%	31.8%
Разом	16 895 678	12 153 182	15 749 413	-4 742 496	3 596 231	-28.1%	29.6%

Так, основними елементами операційних витрат є:

1. Матеріальні витрати (витрачені у виробництві сировина і матеріали, купівельні напівфабрикати, комплектуючі, паливо і енергія, будматеріали, запчастини, тара). Їх розмір характеризується зменшенням у 2022 році на 46.2%, а в 2023 р. - значним зростанням – на 68,0% (до 5 136 808 тис. грн);

2. Витрати на оплату праці (включають зарплата, премії, доплати і компенсації, оплата відпусток, інші витрати на оплату). Їх розмір значно зменшується в 2022 році на 31.8%, в 2023 році - зростає на 6,4% (до 1123674 тис. грн.) (рис.2.3);

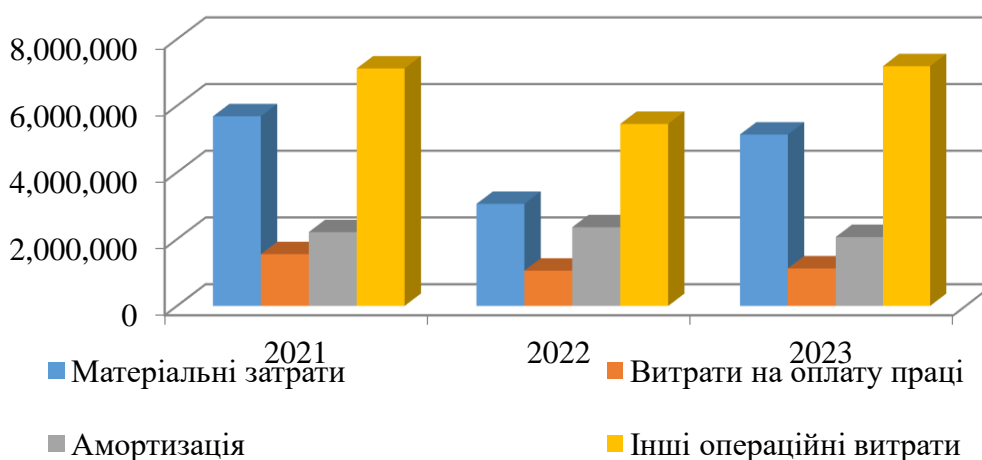


Рис. 2.3. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

3. Відрахування на соціальні заходи (на пенсійні фонди, соціальне страхування, безробітним, індивідуальне страхування), їх розмір значно скорочується на 31.9% в 2022 р., а в 2023 році зростає на 4,3% (до 235793 тис. грн.);

4. Амортизація (сума нарахування основних заходів, нематеріальних активів, інших невиробничих нематеріальних активів), характеризується збільшенням показника на 6,7% в 2022 році, та зменшенням на 12,4% в 2023 році (до 2 064 454 тис. грн),

5. Інші операційні витрати значно зменшуються в 2022 році на 23,4%, тоді як в 2021 році зростають – на 31,8%.

В загальному сума операційних витрат характеризується своїм скороченням в 2022 році на 28,1% - до 12153182 тис. грн. та значним зростанням в 2023 році на 29,6 % - до 15749413 тис. грн. Щодо структури, то варто відмітити, що найбільшу частку операційних витрат формують Інші операційні витрати (рис. 2.4).

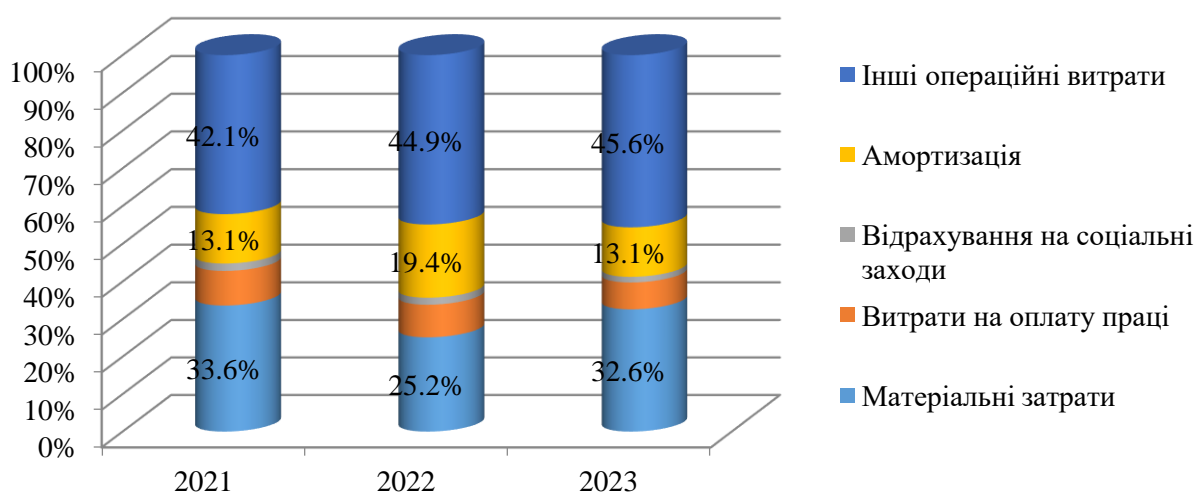


Рис. 2.4 Структура операційних витрат підприємства, %

На АТ «Південний ГЗК» значну увагу приділяють питанню управління фінансами та фінансовій роботі. Під фінансами підприємства розуміють грошові кошти та товарно-матеріальні цінності, що мають грошову оцінку і забезпечують процес виробництва товарів та надання послуг. Фінансова робота на підприємстві здійснюється за такими напрямками:

- фінансове прогнозування та поточне планування;
- поточна й оперативна фінансово-економічна робота;
- аналіз і контроль виробничо-господарської та фінансової діяльності.

Показниками, що визначають якість фінансових взаємовідносин з контрагентами є аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

АТ «Південний ГЗК», тис. грн

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17738601	9303740	535251	-8434861	-8768489	-47.6%	-94.2%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1202754	1359407	520584	156653	-838823	13.0%	-61.7%
за виданими авансами	205917	1077023	38101	871106	-1038922	423.0%	-96.5%
з бюджетом	996837	282384	482483	-714453	200099	-71.7%	70.9%
з податку на прибуток	189848	110744	110744	-79104	0	-41.7%	0.0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	9600	330048	358567	320448	28519	3338.0%	8.6%
Усього дебіторська заборгованість	18950955	10993195	1414402	-7957760	-9578793	-42.0%	-87.1%
Поточна кредиторська заборгованість:	2699980	2304397	3816116	-395583	1511719	-14.7%	65.6%
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	-!	-
за товари, роботи, послуги	1056815	678476	1572745	-378339	894269	-35.8%	131.8%
за розрахунками з бюджетом	513348	908345	1558386	394997	650041	76.9%	71.6%

у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0		
за розрахунками зі страхування	17767	82739	13506	64972	-69233	365.7%	-83.7%
за розрахунками з оплати праці	68151	29752	49533	-38399	19781	-56.3%	66.5%
за одержаними авансами	999	55	1008	-944	953	-94.5%	1732.7%
за розрахунками з учасниками	151950	143445	142002	-8505	-1443	-5.6%	-1.0%
Інші поточні зобов'язання	890950	461585	478936	-429365	17351	-48.2%	3.8%

Вищевказані дані згруповано на основі балансових показників підприємства. Маємо, що загальна сума дебіторської заборгованості підприємства в 2023 році зменшується на 94% (з 9303740 тис. грн. до 535251 тис. грн.) (рис.2.4), а поточна кредиторська заборгованість зростає на 65.6% (з 2304397 тис. грн. до 3816116 тис. грн.)

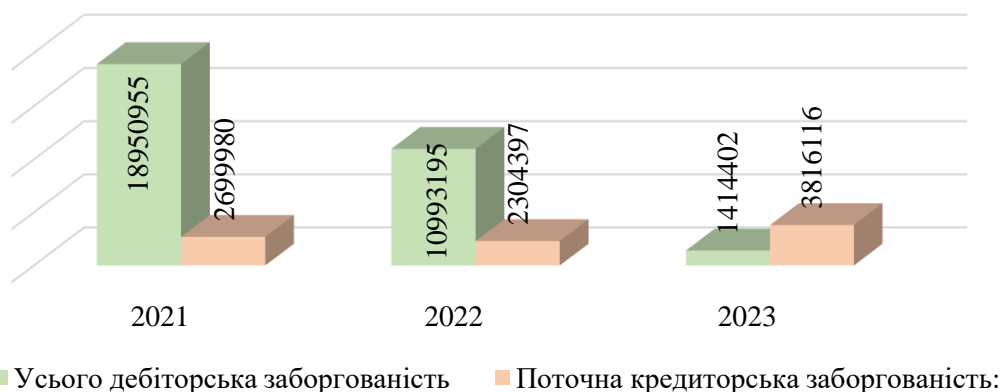


Рис. 2.4 Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Щодо структури дебіторської заборгованості, то варто відмітити її зміну: якщо в 2021 та 2022 році інша поточна дебіторська заборгованість становила лише 0.1% та 3.0%, то в 2023 році вона збільшила частку до 36.8%, при цьому питома вага дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, навпаки, зменшилась з 93.6% до 37,8% (рис.2.5). Частка дебіторської заборгованості за розрахунками значно зросла за 2 роки і склала у 2023 році 36.8%. Остання тенденція свідчить про стратегічні зміни в управлінні фінансами та підходи до управління кредитами та взаєморозрахунками..

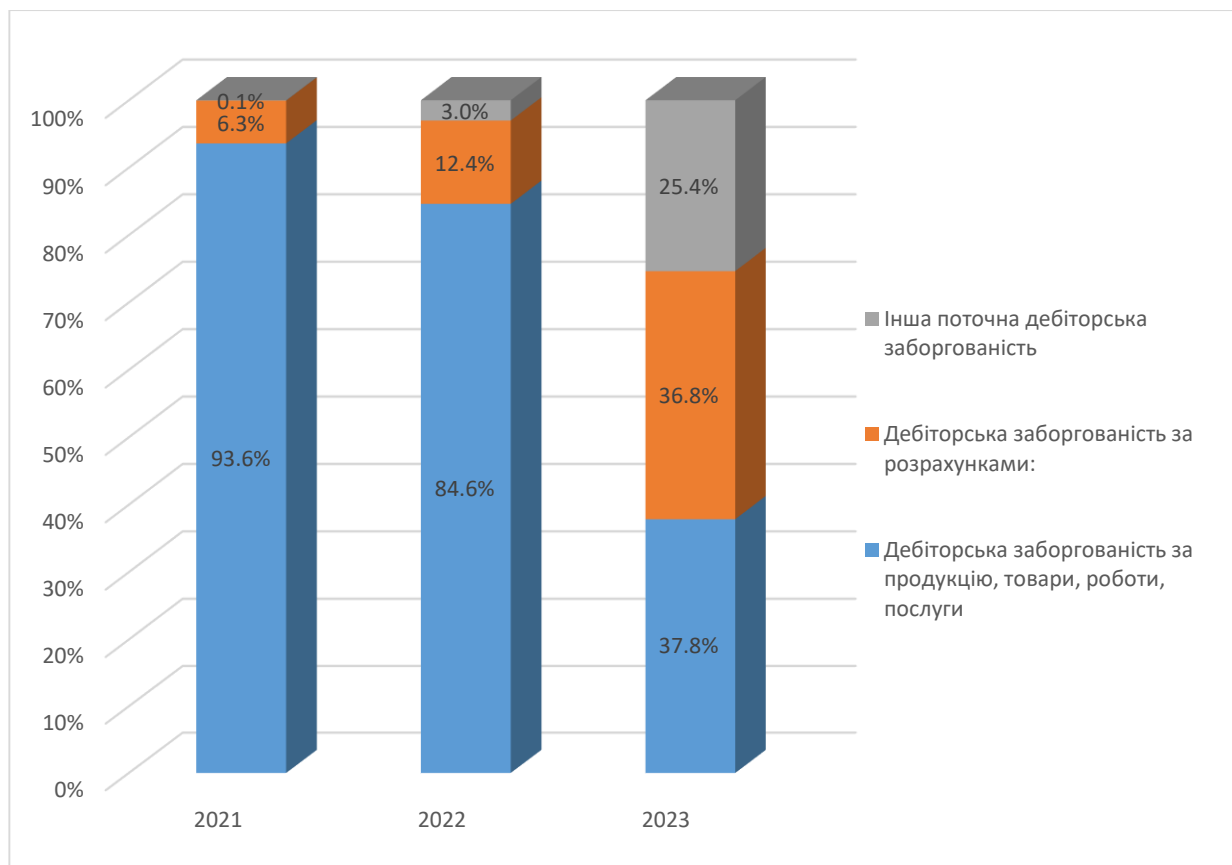


Рис. 2.5 Структура дебіторської заборгованості, %

Щодо кредиторської заборгованості, то варто зазначити, що для підприємства характерною є лише поточна. При цьому її розмір в 2023 році зростає на 65.6% у порівнянні з 2022 роком - до 3816116 тис. грн. Складовими поточної кредиторської заборгованості є заборгованість за: товари, роботи послуги (у 2023 році значно зросла на 131,8%); за розрахунками з бюджетом (значно зростає у порівнянні з 2022 роком на 71,6%); розрахунками зі страхування (значно зменшуються на 83,7%); оплати праці – значно зростає на 66,5%; за одержаними авансами – критично зростає на 1732,7%.

Щодо структури кредиторської заборгованості, то більше 41% за 2023 припадало на заборгованість за розрахунками за товари, роботи та послуги, 40,8% - розрахунки з бюджетом, 1,3% - з оплати праці, 3,7% - за за розрахунками з учасниками; та 12,6% становлять інші поточні зобов'язання. Зазначена структура залишається майже ідентичною протягом 2021-2023 рр. (рис.2.6)

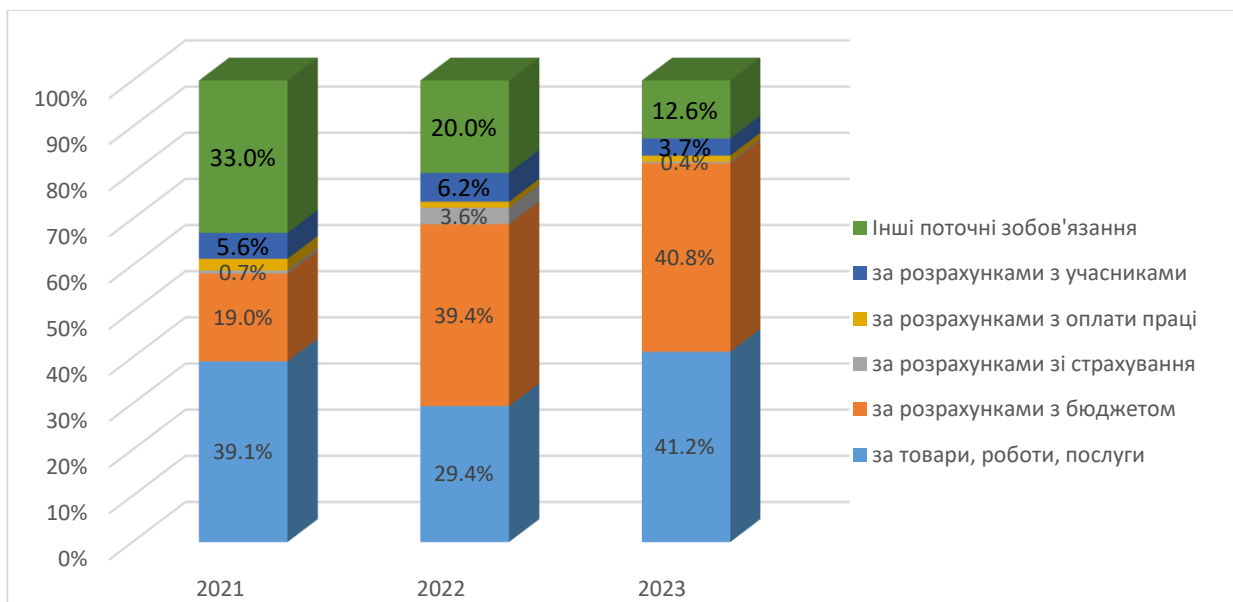


Рис. 2.6 Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Ефективна діяльність підприємства залежить від успішного управління зобов'язаннями. АТ «Південний ГЗК» використовує такі методи управління заборгованістю, як реструктуризація, погашення та переведення боргу.

Наступним етапом виконаємо аналіз показників рентабельності АТ «Південний ГЗК». В таблиці 2.5 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності АТ «Південний ГЗК» в 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства АТ «Південний ГЗК»

No	Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх.,%	
					2022-2021	2023-2022
1	Рентабельність сукупного капіталу	77.08	-1.78	-22.76	-78.86	-20.98
2	Рентабельність власного капіталу	88.91	-1.96	-27.15	-90.87	-25.19
3	Рентабельність необоротних активів	171.94	-2.74	-24.57	-174.68	-21.83
4	Рентабельність оборотних активів	139.60	-5.08	-302.22	-144.68	-297.14
5	Рентабельність підприємства	56.27	-6.93	-105.16	-63.20	-98.23
6	Рентабельність продукції	284.51	-8.53	-71.26	-293.04	-62.73

З аналізу табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

Показник рентабельності сукупного капіталу в 2021 році становив 77.08%, але у 2022 році він різко впав до -1.78%, а потім до -22.76% у 2023 році. Відхилення відносно високе: -78.86% між 2021 і 2022 роками та -20.98% між 2022 і 2023 роками (рис. 2.7). Це є результатом того, що склалися серйозні проблеми у фінансовій діяльності, які, у свою чергу, пов'язані зі зміною стратегії або погіршенням умов на ринку.

Показник рентабельності власного капіталу також різко впав у 2022 та 2023 роках. Відхилення становили: -90.87% між 2021 і 2022 роками та -25.19% між 2022 і 2023 роками.

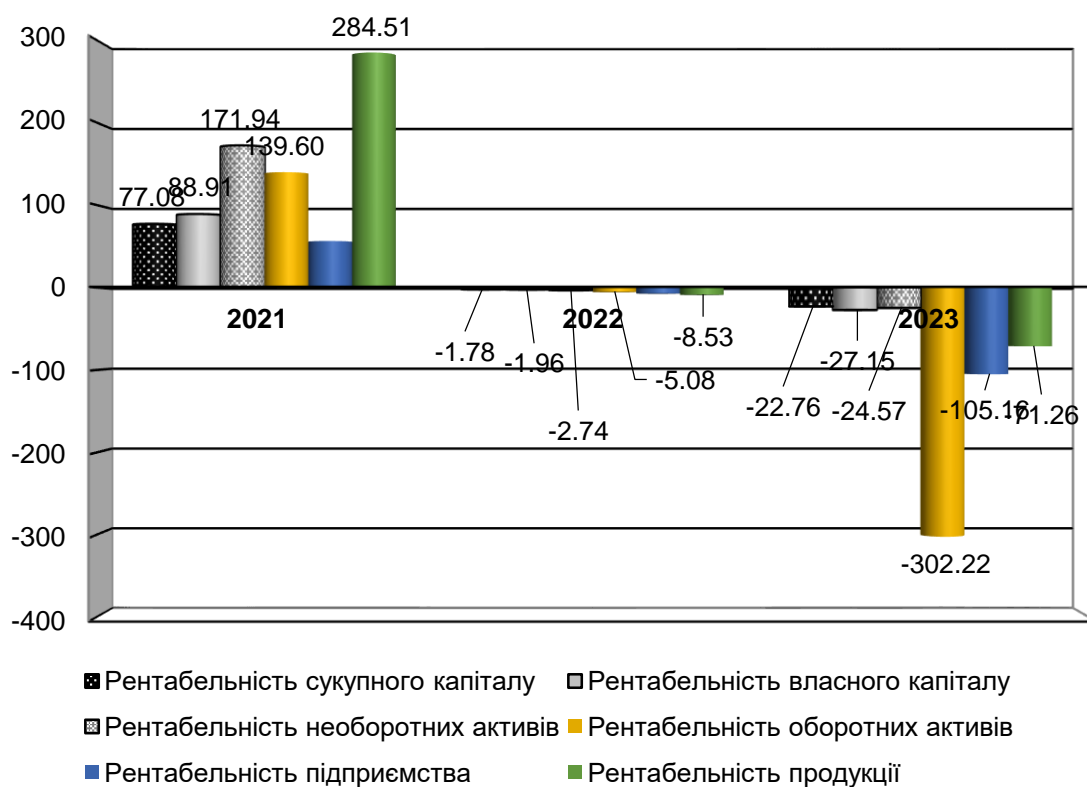


Рис. 2.7. Динаміка зміни показників рентабельності АТ «Південний ГЗК» в 2021 - 2023 рр.,%

Як видно із рис. 2.7, показник рентабельності необоротних активів, в свою чергу, також зазнав суттєвого зниження. Відхилення складають -174.68% між 2021 і 2022 роками та -21.83% між 2022 і 2023 роками, що вказує на неефективне використання необоротних активів упродовж останніх 2-х років роботи підприємства. Показник рентабельності оборотних активів досить сильно

скоротився у 2022 та 2023 роках. Відхилення, відповідно, становили: -144.68% між 2021 і 2022 роками та -297.14% між 2022 і 2023 роками. Зниження показника пов'язане із неефективним управлінням запасами та обіговими коштами.

Рентабельність підприємства значно зменшилась протягом аналізованого періоду. У 2022 році показник становив -6.93% (зменшення склало 63.20% у порівнянні з 2021 роком). В 2023 році рентабельність підприємства ще зменшилась на 98.23% і склала -105.16%. Це свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства. Показник рентабельності продукції суттєво зменшився, що може вказувати на проблеми з виробництвом або зниженням ефективності виробництва. Відхилення показника складають: -293.04% між 2021 і 2022 роками (значення показника -8.53%) та: -62.73% між 2022 і 2023 роками (значення показника -71.26%).

Загальною тенденцією є погіршення фінансових показників у всіх аспектах діяльності підприємства. Це пов'язано з внутрішніми проблемами управління, змінами у виробничих процесах, падінням обсягів продажу продукції та змінами на ринку. Для покращення фінансового стану підприємству необхідно переглянути свою стратегію управління та знайти шляхи для оптимізації виробничих процесів і зниження витрат.

Наступним етапом проаналізуємо фінансову стійкість АТ «Південний ГЗК».

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів узагальнено в аналітичній табл. 2.6.

Аналіз фінансової стійкості АТ «Південний ГЗК»

№	Показник, тис.грн.	2021р.	2022р.	2023р.
1	Власний капітал, тис. грн.	32658922	32666471	25673716
2	Необоротні активи, тис. грн.	16882229	23423062	28344701
3	Власні обігові кошти, тис. грн.	15776693	9243409	-2670985
4	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1772930	905612	981498
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.1+р.4), тис. грн	34,431852	33,572083	26,655214
6	Загальна сума активів, тис. грн	37653255	36051495	30648289
7	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	29031493	-641212	-6973749
8	Запаси, тис. грн	1031513	678184	764580
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8), тис. грн	14745180	8565225	-3435565
10	Коефіцієнт фінансової стійкості (КФС), %	86.74	90.66	83.76
11	Коефіцієнт загальної ліквідності, КЗЛ	7.33	5.11	0.58
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нормальна стійкість

Фінансова стійкість підприємства є там найбільшою, де воно може розвиватися головним чином за рахунок власних джерел фінансування. За необхідності організація повинна мати можливість для залучення кредитів та можливість їх повернення. Однак не завжди і не всі суб'єкти господарювання здатні забезпечити належне дотримання цих умов.

Після проведення розрахунків, які приведені в таблиці 2.6 видно, що у 2021 році підприємство АТ «Південний ГЗК» має досить високий рівень фінансової стійкості, оскільки значення КФС перевищують 70%, а КЗЛ перевищує 1.

Загалом, фінансова стійкість є достатньою, що характеризувалося забезпеченням запасів за рахунок власних і довгострокових джерел покриття запасів обіговими коштами. У 2022 році фінансова стійкість підприємства покращилась: КФС та КЗЛ зросли. Підприємство можна вважати стабільним з фінансової точки зору. У 2023 році фінансова стійкість підприємства знизилась. Значення КФС та КЗЛ зменшилися. Це може вказувати на менш стабільну фінансову ситуацію підприємства.

Отже, за цими показниками можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства зросла протягом 2021 та 2022 років, але зменшилась в 2023 році.

2.2. Оцінка ефективності антикризового управління в АТ «Південний ГЗК»

В АТ «Південний ГЗК» використовується розподілена модель управління ризиками (Додаток Д), яка передбачає, що безпосереднє управління ризиками здійснюють керівники структурних підрозділів «Південний ГЗК», в яких виникають ризики (центри відповідальності / «власники» ризику). Підрозділ Ризик-менеджменту в «Південний ГЗК» існує в складі однієї штатної одиниці, який розробляє загальну стратегію управління ризиками «Південний ГЗК», визначає політику, координує процеси управління ризиками, надає методологічну підтримку центрам відповідальності, а також здійснює збір, акумулювання та формалізацію інформації, одержуваної із структурних підрозділів «Південний ГЗК». Управління ризиками в «Південний ГЗК» здійснюється в розрізі фінансових, операційних та юридичних ризиків.

Охарактеризуємо основні ризики, із яким зіштовхується підприємство при здійсненні виробничо-господарської діяльності:

Управління операційними й юридичними ризиками повинно забезпечити, по-перше, належну відповідність внутрішнім політикам і процедурам, щоб мінімізувати операційні та юридичні ризики.

Фінансовий ризик включає ринковий ризик і ризик ліквідності. Основні завдання управління фінансовими ризиками є забезпеченням того, щоб забезпечити можливість зниження ризику.

Ризик ліквідності визначається як ризик того, що фізичні особи можуть зіткнутися з труднощами під час виконання своїх фінансових зобов'язань, управління чим можливо забезпечити затвердженою політикою розподілення активів та виконанням відповідно нормативних актів.

Через високі ставки альтернативних стратегій менеджери іноді приймають рішення, які є дещо менш ефективними або є дещо менш ефективними або мають більшу ймовірність своєчасно та успішно (надійно) реалізувати прийняті варіанти (NPV). Чим складніший метод визначення оцінки ризику, тим менша невизначеність. Якщо негативні наслідки малоймовірні, ризик мінімальний. Навіть якщо ймовірність втрати висока, сама втрата невелика. Імовірність події можна визначити об'єктивними та суб'єктивними методами. Об'єктивний метод визначення ймовірності заснований на обчисленні частоти подій, що відбулися в минулому. Суб'єктивний підхід – використовує суб'єктивні оцінки та критерії на основі різних припущень. До таких припущень можна віднести думку бізнесмена (керівника), власний досвід, думку експерта, думку консультанта, думку консалтингової фірми тощо.

У табл. 2.7 наведені ризики та заходи щодо мінімізації можливих ризиків «Південний ГЗК».

Матриця ризиків для найвагоміших ризиків у «Південний ГЗК»

Види ризиків	Ймовірність	Вага	Бал	Заходи мінімізації	% зниження ризику
Ризик пов'язаний з просування продукції	0,4	0,4	0,16	Укладання додаткових угод про відповідальність сторін під час пропозиції металопродукції	16%
Ризик, пов'язаний з політичним становищем в країні, конфліктом з місцевими органами управління	0,3	0,1	0,03	Постійно слідкувати за новинами, сумлінно виконувати всі зобов'язання перед державою	3%
Недооцінка конкурентів	0,7	0,4	0,28	Стежити за ринком конкурентів, аналізувати їх роботу та випереджати їх у всіх показниках	28 %
Падіння попиту на продукцію	0,3	0,1	0,03	Постійно вдосконалювати асортимент продукції	3%

Отже, управління невизначеністю, яка існує у фінансових рішеннях, та ризиками, пов'язаними з їх виконанням, є об'єктивним питанням розробки відповідної системи для виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації ризиків, пов'язаних з діяльністю, інвестиціями та фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання – Ризик моделі управління. Для мінімізації можливих ризиків впливу на реалізацію заходів щодо розвитку проекту підвищення прибутку за рахунок вдосконалення ризик-менеджменту «Південний ГЗК» необхідно: проводити оцінку факторів, що здійснюють вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства; здійснювати моніторинг за ризиками, що присутні на досліджуваному підприємстві; по можливості провести страхування ризиків підприємства з метою мінімізації фінансових та інших втрат.

Проведемо прогноз (оцінювання) можливого банкрутства АТ «Південний ГЗК» за допомогою коефіцієнта Альтмана та розрахуємо сам показник для АТ «Південний ГЗК» (табл. 2.8).

Розрахунок коефіцієнта Альтмана для АТ «Південний ГЗК» за період
2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
X ₁ – робочий капітал/ валюта балансу	0,380	0,380	0,380
X ₂ – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу	0,060	0,060	0,060
X ₃ – звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу	-0,050	-0,045	-0,021
X ₄ – ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал	0,004	0,004	0,004
X ₅ – чиста виручка від реалізації продукції/ валюта балансу	1,232	1,232	1,314
Коефіцієнт Альтмана	1,609	1,626	1,786
Висновок	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства

Вище проведений розрахунок Z-показника за моделлю Е. Альтмана вказує на високу ймовірність банкрутства АТ «Південний ГЗК» ($Z < 1,80$).

Отже, аналіз стану економічної безпеки досліджуваного підприємства дає змогу говорити про наявність кризи збуту, організаційної кризи та кризи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Для подолання кризи в АТ «Південний ГЗК» необхідно розробити й обґрунтувати сукупність антикризових заходів, що сприятиме відновленню нормального функціонування підприємства.

2.3. Економічне обґрунтування основних заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємства

Для підвищення ефективності діяльності в АТ «Південний ГЗК» пропонується розглянути два альтернативні варіанти організації відділу антикризового управління підприємства:

1. Централізована система підвищення ефективності виробничої діяльності. За наведеного варіанту створюється окрема відділ антикризового управління, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня.
2. Децентралізована система підвищення ефективності виробничої діяльності. Згідно даного альтернативного варіанту не створюється окремого відділу антикризового управління.

Варто зазначити, що функціональні цілі працюють на досягнення головної мети АТ «Південний ГЗК». Для того, щоб досягти головної мети керівники підприємства мають поступово будувати декомпозицію цілей і визначати можливість досягнення кожної з них. Так для досягнення прибутку в 10% потрібно частково підвищити виручку і частково знизити витрати. Для вирішення цього завдання пропонуються наступні заходи: збільшити коло клієнтів, збільшити ціни і середню вартість однієї покупки, розширити асортимент і отримати додаткові продажі, відкрити нові канали збуту продукції. В результаті розгляду альтернативних варіантів організації відділу антикризового управління на підприємстві можна виділити наступні їх переваги та недоліки (рис. 2.6).

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Контролер працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної відділу антикризового управління	Контролер працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним контролером, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 2.6. Переваги та недоліки організації відділу антикризового управління децентралізованого підпорядкування

Централізована організація відділів антикризового управління в АТ «Південний ГЗК» характеризується тим, що в порівнянні з другим варіантом, швидше сформувавши новий підрозділ з новими співробітниками з досвідом контролера (навчити його співробітників) . Проте можна передбачити, що у варіанті 2 організацію систем, що підвищують ефективність виробничої діяльності, можна зробити за більшої економії.

Проведемо аналіз ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» на запланований період. Відзначимо, що за реалістичним сценарієм розвитку експортна виручка буде складати:

$$D_{\text{прогноз}} = \text{Виручка від здійснення експортної діяльності (за трендом)} + \text{виручка від додаткового експорту}$$

$$2024 \text{ рік: } 14170,7 + 3597,90 = 17768,6 \text{ тис. грн.}$$

$$2025 \text{ рік: } 17407,6 + 3938,40 = 39114,6 \text{ тис. грн.}$$

$$2026 \text{ рік: } 20644,5 + 11366,47 = 32010,97 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо три сценарії вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» на перспективу:

1) за реалістичним сценарієм (табл. 2.9).

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» за реалістичним сценарієм

Параметр	Період		
	2024	2025	2026
Експортний виторг, тис.грн.	17768,6	39114,6	32010,97
Експортні витрати, тис. грн.	4317,48	4726,08	13639,76
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,82	0,67
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	17768,6	32074	21447,35
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	4317,48	3875,39	9138,64
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	13451,12	28198,6	12308,71
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	13451,12	34388,5	18371,21
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	81,49	76,78	67,00
Індекс дохідності			4,11
Термін окупності, місяців			≈ 3

2) за песимістичним сценарієм (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» за песимістичним сценарієм

Параметр	Період		
	2024	2025	2026
1	2	3	4
Експортний виторг, тис.грн.	16880,17	37158,87	30410,42
Експортні витрати, тис. грн.	4317,48	4726,08	13639,76
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,82	0,67
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	16880,17	30470,27	20374,98
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	4317,48	3875,39	9138,64
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	12562,69	26594,9	11236,34
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	12562,69	32432,8	16770,66
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	81,59	76,89	67,00
Індекс дохідності			3,91
Термін окупності, місяців			≈ 3

3) за оптимістичним сценарієм (табл. 2.11).

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» за оптимістичним сценарієм

Параметр	Період		
	2024	2025	2026
Експортний виторг, тис.грн.	18657,03	41070,33	33611,52
Експортні витрати, тис. грн.	4317,48	4726,08	13639,76
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,82	0,67
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	18657,03	33677,67	22519,72
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	4317,48	3875,39	9138,64
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	14339,55	29802,29	13381,08
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	14339,55	36344,25	19971,76
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	81,41	76,68	67,00
Індекс дохідності			4,32
Термін окупності, місяців			≈ 3

Так, умови прийняття інвестиційного рішення на основі цього критерію такі: якщо $NPV > 0$, проект має бути прийнятий.

Отже, за дисконтної ставки у 22% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту за всіма сценаріями розвитку ($NPV_{при R=22\%} = 13451,12$ тис. грн. за реалістичним сценарієм), що свідчить про ефективність інвестицій. Аналізуючи зроблені розрахунки, можна зазначити наступне: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження інвестиційного проекту по вдосконаленню антикризового управління підприємства, перевищує інвестиційні експортні витрати на 12562,69 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства; чистий приведений дохід для даного проекту становить 13451,12 тис. грн. У результаті реалізації пропонованого проекту АТ «Південний ГЗК» на 2-й рік отримає приріст чистого прибутку у розмірі 20937,4 тис. грн.; рентабельність діяльності підприємства складатиме 81,49% у 2024 р.; позитивним моментом у прийнятті рішення щодо реалізації проекту є додатне значення індексу дохідності; оцінюючи розглянутий період окупності, можемо зробити висновок, що інвестиційний проект, націлений на удосконалення системи антикризового управління підприємства, окупиться вже протягом 3-х місяців реалізації проекту.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ АТ «ПІВДГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Одним з найважливіших етапів стратегічного процесу на підприємстві є стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства. Проведення його дає змогу ідентифікувати, класифікувати та зрозуміти визначальні фактори, що стосуються стратегічних рішень. Будь-яке підприємство, у тому числі і АТ «ПівдГЗК» знаходиться та функціонує в певному середовищі. Згідно із загальноприйнятою концепцією в оточенні підприємства виділяють зовнішнє і внутрішнє середовище.

Аналіз макросередовища

Аналіз та дослідження макрооточення передбачає розгляд наступних компонент, що впливають: економічної, природної, демографічної, технологічної, соціально-культурної та політико-правової.

Характеристики компонент подані на рис. 3.1. Проведемо аналіз чотирьох компонент макрооточення: соціальної, технологічної, економічної і політичної (так званий STEP-аналіз або англ. PEST-аналіз).

№ п/п	Значущі фактори зовнішнього середовища, які можуть зробити вплив на діяльність підприємства	Експертна оцінка	
		Зараз	Через 3 роки
	1. Політичні чинники		
1.	Немає певної державної політики для промисловості. Відсутність підтримки з боку держави	5	4
2.	Відсутність єдиних державних організацій, займається видаченням різного роду ліцензій, дозволів і ін.	5	1
3.	Низьке державне регулювання на державному підприємстві	5	3
4.	Скільки рішень керівників підприємства думці більш високого керівництва	5	2
5.	Вплив місцевих політичних чинників	1	1
	2. Економічні чинники		
1.	Дуже вузький і сильно корумпований ринок збуту продукції підприємства	5	2
2.	Високе сумарне податкове навантаження на підприємство і можливість її посилення	2	2
3.	Високі митні збори і тарифи	4	4
4.	Зростання темпів інфляції. Зростання цін на енергоносії, сировину, матеріали і транспортні витрати	5	4
5.	Відсутність доцільної та затвердженої стратегії розвитку України	2	2
	3. Соціальні чинники		
1.	Мале забезпечення на ринку фахівців потрібної кваліфікації	5	3
2.	Зростання вартості споживацької кошика, <u>висхідного</u> <u>адвансатного</u> зростання заробітної платні	4	2
4.	Складність змісту міських об'єктів соціальної сфери, знаходяться на балансі підприємства	2	1
	4. Технологічні чинники		
1.	Відсутність в країні вітчизняного технологічного устаткування потрібного класу якості і продуктивності	5	2
2.	Швидка «старіння» імпортованого устаткування і короткий термін його експлуатації	3	1
3.	Погама сумісність дорогого імпортованого устаткування з нашою інфраструктурою і умовами експлуатації	4	2

Рис. 3.1. PEST-аналіз на прикладі АТ «ПівдГЗК»

Pest-аналіз призначений для стратегічного прогнозування, виявлення і оцінки наступних чинників зовнішнього середовища, які можуть в теперішньому часі і майбутньому вплинути на діяльність підприємства:

- Політичних (Policy);
- Економічних (Economy);
- Соціальних (Society);
- Технологічних (Technology).

Проведення PEST-аналізу дозволяє зробити висновок про наявність перспектив розвитку галузі, незважаючи на певні ризики. Уміння підприємства нівелювати такі ризики значно залежить і від умов його мікросередовища діяльності.

Визначення зовнішніх можливостей та погроз

Проаналізуємо зовнішні можливості і прогнози підприємства.

Можливостями підприємства є: поліпшення сервісу і скорочення часу на обслуговування; можливість вузької спеціалізації; розвиток корпоративних клієнтів і галузей споживачів; більше продажів; інтеграція з виробниками; щільна інтеграція із заводами; отримання знижок; збільшення рентабельності.

До погроз підприємства відносять:

- збільшення конкурентів на ринку;
- зниження рівня якості випускаємої продукції;
- зниження курсу долару;
- зменшення кількості споживачів;
- втрата постійних клієнтів;
- зниження заказів на продукцію.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства

АТ "ПівдГЗК" давно працює на світовому ринку залізородної сировини і має зазвичай постійну кількість споживачів. На вітчизняному ринку сировини для металургійної промисловості підприємство займає міцну позицію, як найкрупніший вітчизняний виробник доменного агломерату. На підприємстві

проводиться поступова модернізація основних цехів, що приводить до зростання якості продукції, що випускається.

До сильних сторін підприємства можна віднести зростання об'єму експорту залізорудного концентрату. Основний вплив на таке зростання надав збільшення обсягу експорту до Чехії більш, ніж в двічі.

Разом з технологічними і виробничими заходами по поліпшенню роботи комбінату, керівництво все частіше використовує організаційні:

Слабкі сторони.

Як було відзначено АТ "ПівдГЗК" укомплектовано морально і фізично застарілим устаткуванням. Для поліпшення положення потрібна тотальна модернізація, заміна і удосконалення устаткування, починаючи зі розкривних робіт і закінчуючи процесом агломерації.

Хоча на комбінаті покращилися основні якісні і кількісні показники, стосується основної продукції, але вони поки не досягли рівня, який відповідає вимогам споживачів на світовому ринку залізорудної сировини. Це відноситься до експортної продукції комбінату - товарному концентрату. Агломерат, який продають тільки на внутрішньому ринку через його споживацькі властивості, відповідає вимогам споживачів.

Побудова SWOT-матриці

Для того, щоб зрозуміти, в яких умовах знаходиться підприємство, та оцінити його можливості, використовуємо засоби SWOT-аналізу. SWOT-аналіз (аббревіатура від слів Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – інструмент стратегічного планування, який дозволяє зробити інтегральну оцінку ситуації, враховуючи притаманні компанії переваги та недоліки, а також зовнішні можливості та загрози [3, с. 68]. Метод SWOT полягає в інтеграції результатів аналізу зовнішнього, внутрішнього та конкурентного середовища підприємства, дозволяючи встановлювати зв'язки між ними, які потім можуть бути використані для формулювання його можливих стратегій (рис.3.2).

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
	Можливості - О Поліпшення економічного становища в Україні, що призведе до стабілізації стану металургійної галузі, який позитивно вплине на обсяги виробництва, на ціну реалізації товарної продукції підприємств залізорудної галузі України. Поліпшення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій Скорочення імпорту залізорудної сировини в Україну. Установлення митних пільг щодо експорту залізорудної сировини.	Загрози - Т Тенденція відмов традиційних споживачів та їх переорієнтація на споживання залізорудної сировини інших підприємств-виробників зарубіжних компаній. Зростання тиску конкурентів. Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції. Зростання цін на енергоресурси, матеріали, послуги, підвищення тарифів на залізничні перевезення тощо. Неритмічна робота посередницьких організацій
<p>Сильні сторони - S: Високий рівень організації виробництва і управління, в т.ч. зовнішньоекономічної діяльності. Має великий досвід роботи на залізорудному внутрішньому та зовнішньому ринках. Достатньо високий вміст заліза у виробленій продукції. Має позитивний імідж. Достатня платоспроможність і фінансова незалежність. Якість продукції постійно покращується. Наявність інноваційних навичок і можливостей їх використання при здійсненні виробничого процесу. Збільшення реалізації залізорудної продукції. Рациональна організаційна корпоративна структура. Наявність висококваліфікованих робітників і спеціалістів. Налагодження зв'язків з основними споживачами. Високий рівень організаційної культури.</p>	<p><i>Поле 1 - (OS/SO-стратегія)</i></p>	<p><i>Поле 2 - (ST/TS-стратегія)</i></p>
<p>Слабкі сторони -W: Фінансова нестабільність, про яку свідчать фінансові показники, котрі не відповідають нормі. Застаріла технологія на окремих переділах виробничого процесу, недостатність нового обладнання, машин і техніки. Атаки з боку конкурентів. Окремі недоліки в антикризовому управлінні стратегічним розвитком. Недостатня увага щодо вдосконалення існуючої системи розподілу. Відсутність достатньо міцної позиції для боротьби із загрозами. Низька частка власних джерел фінансування</p>	<p><i>Поле 3 (WO/OW – стратегія)</i></p>	<p><i>Поле 4 - (WT/TW-стратегія)</i></p>

Рис. 3.2 SWOT-матриця АТ «ПівдГЗК»

На основі виявлення можливостей та загроз із застосуванням технології сортування та оцінки факторної ймовірності будується матриця SWOT-аналізу та формується основна стратегічна політика сталого розвитку підприємств у посиленні інтеграційного процесу міжнародних економічних відносин. Враховуючи, що країни завжди піклуються про захист власних виробників та сприяння розвитку експортно-орієнтованих галузей, особливу увагу слід приділити розробці «Стратегії гарантованої допомоги експорту».

Особливу увагу слід звертати на ті, які базуються на використанні заходів інформаційного, методичного, маркетингового, фінансового забезпечення.

Таким чином, зведемо стратегічні альтернативи за квадратами (рис. 3.3).

<p><i>Поле 1 - (OS/SO-стратегія)</i> Розширення діяльності на міжнародному та загальнодержавному ринку залізорудної продукції; поява і використання нових технологій; упровадження заходів, спрямованих на виявлення резервів щодо зниження енергоспоживання, і як наслідок скорочення непродуктивних витрат; розширення асортименту залізорудної продукції; скорочення витрат підприємства за рахунок підтримання стабільних зав'язків із провідними постачальниками; реалізація програм із покращення споживчих показників продукції</p>	<p><i>Поле 2 - (SI/TS-стратегія)</i> Одержання за рахунок стратегії диверсифікації компенсації спаду обсягів реалізації одного виду продукції на ринку внаслідок зростання обсягів іншого. Зменшення ризику неплатежів за поставлену продукцію за допомогою налагоджених збутових потоків. Проведення ефективної екологічної політики, дотримання усіх норм щодо ступеня забруднення навколишнього середовища. Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок мінімізації операційних витрат. Індивідуальний підхід до споживача, дозволить сформулювати їх полярну поведінку та підвищити свою конкурентну силу. Утримання споживачів від переходу до конкурентів, забезпеченням високої якості та прийнятної ціни на продукцію галузі.</p>
<p><i>Поле 3 (WO/OW – стратегія)</i> Зниження витрат на транспортування та енергоресурси за рахунок покращення свого стану на світовому ринку. Реалізація програм із комплексного використання відходів виробництва; запровадження паливо- та газоочисних установок; проведення робіт зі збільшення ємності хвостосховищ та оптимізації витрат на екологічні заходи. Реалізація програм з оновлення технологічного обладнання, реконструкції та модернізації технологічних процесів.</p>	<p><i>Поле 4 - (WT/TW-стратегія)</i> Підвищення рівня корпоративного менеджменту, необхідного для компенсації впливу тенденцій трансформаційних процесів у світовій економіці на міжнародний і національний ринок залізорудної продукції; зменшення конкурентної позиції галузі. Посилення рекламної політики, спрямованої на збереження потенційних споживачів і посилення конкурентних переваг та вироблення стратегії забезпечення стабільного розвитку в умовах посилення трансформації інтеграційних процесів у світову економіку. Удосконалення організаційної системи управління, її динамічності і гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків за рахунок масштабних ресурсів</p>

Рис. 3.3.Зведення стратегічних альтернатив SWOT-матриці АТ ПівдГЗК

Так, можна зробити висновок, що стратегія забезпечення стабільного розвитку АТ «ПівдГЗК» передбачає моніторинг виникнення та запобігання докризових умов з метою запобігання та усунення їх розвитку. Основними орієнтирами стратегічного плану ВАТ «ПівГЗК» мають бути стратегічна орієнтація, координація та інтеграція, орієнтація на досягнення намічених результатів діяльності.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місія АТ «Півд ГЗК» – інтегрувати фінансові, матеріальні та людські ресурси акціонерного товариства для задоволення потреб споживачів, ведення бізнесу та отримання прибутку шляхом виробництва високоякісної, конкурентоспроможної високоякісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам. співробітник.

Мета: збільшення частки підприємства на ринку залізорудної сировини України. Тому такі завдання, як впровадження нових виробничих технологій та збільшення виробництва товарних концентратів та агломератів, вирішувалися через низку заходів, таких як реконструкція та модернізація виробничих потужностей.

Дерево цілей підприємства представлено на рис.3.4

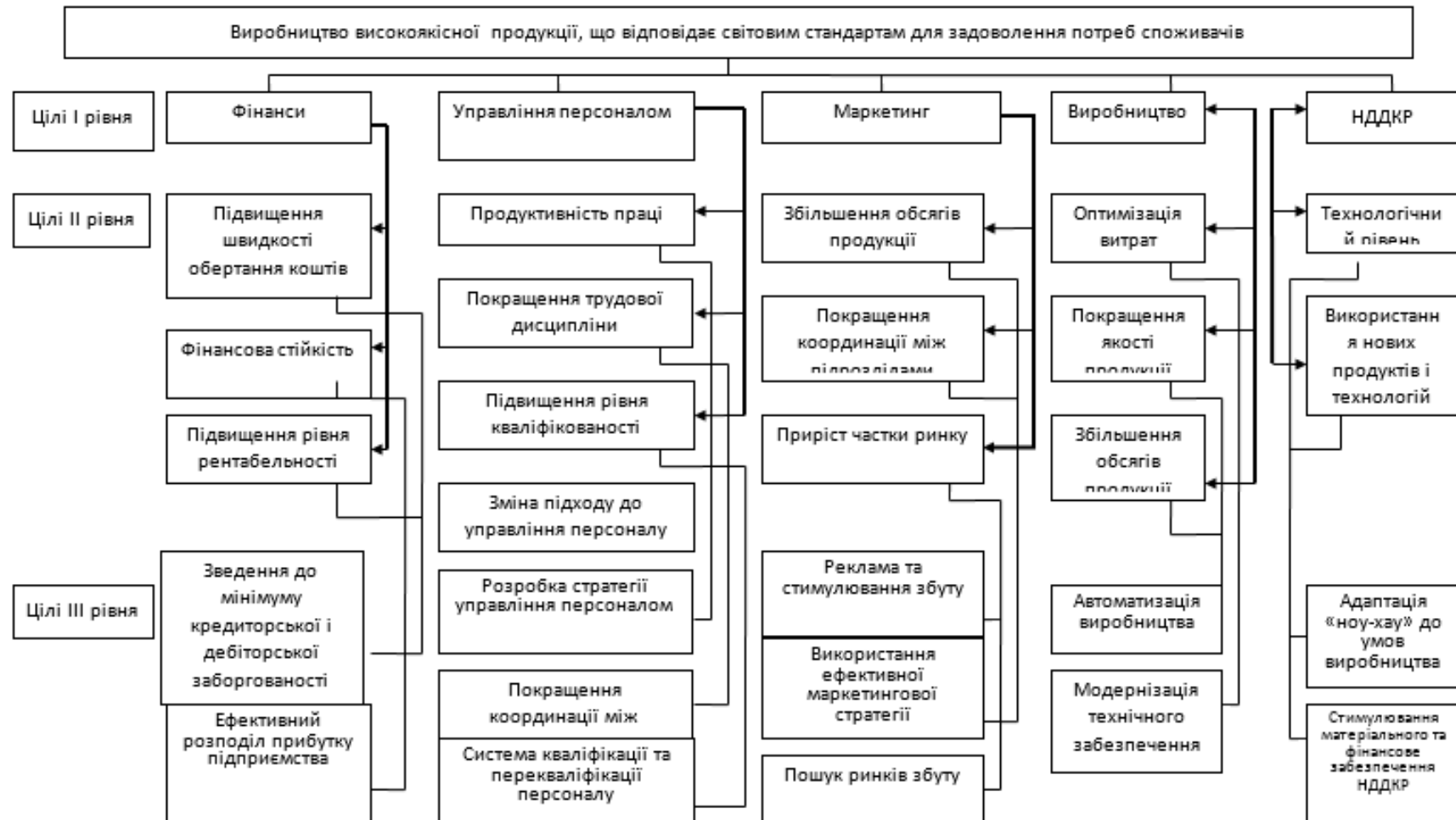


Рис.3.4. Дерево – цілей АТ "ПівдГЗК"

3.3. Обґрунтування загальної й функціональної стратегій розвитку підприємства

На основі сформульованої місії та цілей підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей (так як стратегія підприємства є ніщо інше, як визначення економічних можливостей підприємства на перспективу).

Є безліч варіантів стратегічних альтернатив, одну з яких може вибрати організація. До основних чотирьох альтернатив відносяться обмежений ріст, зростання, скорочення, а також поєднання цих трьох стратегій.

При виборі стратегії з урахуванням положення фірми і галузі використовуються різні методи: матриця позицій бізнесу, матриця розвитку Стрікленд і Томпсона та інші. Так як матриця Томпсона-Стрікленд розглядає це питання більш детально, проведемо аналіз підприємства з її допомогою (рис. 3.5).

Ріст галузі	швидкий	I квадрант стратегій <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Перегляд стратегій концентрованого зростання (1.1, 1.2, 1.3) <input type="checkbox"/> Стратегія посилення позицій на ринку - горизонтальна диверсифікація або злиття(1.1) <input type="checkbox"/> Стратегія скорочення (4.3) <input type="checkbox"/> Стратегія «збору врожаю» <input type="checkbox"/> Стратегія ліквідації (4.1) 	II квадрант стратегій <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Стратегії концентрованого зростання (1.1, 1.2, 1.3) <input type="checkbox"/> Стратегії інтегрованого зростання (2.1, 2.2) <input type="checkbox"/> Стратегія центрованої диверсифікації (3.1)
	повільний	III квадрант стратегій <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Стратегія скорочення витрат (4.4) <input type="checkbox"/> Стратегії диверсифікованого росту (3.1, 3.2, 3.3) <input type="checkbox"/> Стратегія скорочення (4.3) <input type="checkbox"/> Стратегія «збору врожаю» <input type="checkbox"/> Стратегія ліквідації (4.1) 	IV квадрант стратегій <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Стратегія центрованої диверсифікації (3.1) <input type="checkbox"/> Стратегія конгломеративної диверсифікації (3.3) <input type="checkbox"/> Стратегія конгломеративної диверсифікації - спільне підприємство в новій області(3.3)
		Слабка	Сильна
Конкурентна позиція компанії			

Рис. 3.5 Матриця Томпсона і Стрікленда

Стратегії концентрованого зростання

Дані стратегії пов'язані зі змінами продукту та / або ринку. У разі слідування цим стратегіям компанія намагається поліпшити свій продукт або почати

виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку, або ж переходу на новий ринок.

- 1.1. Стратегія посилення позиції на ринку. 1.2. Стратегія розвитку ринку..
1.3. Стратегія розвитку продукту..

Стратегії інтегрованого зростання:

Дані стратегії, пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур.

- 2.1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції. 2.2. Стратегія вертикальної інтеграції

Стратегії диверсифікованого росту

Дані стратегії реалізуються коли компанія не може далі розвиватися на даному ринку з даним продуктом у даній галузі та припускають вихід за межі цього.

- 3.1. Стратегія центрованої диверсифікації. 3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації. 3.3. Стратегія конгломератної диверсифікації.

Стратегії скорочення

Дані стратегії полягають в перегрупуванні сил після зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в зовнішньому середовищі.

- 4.1. Стратегія ліквідації. 4.2. Стратегія «збору врожаю». 4.3. Стратегія скорочення. 4.4. Стратегія скорочення витрат.

Стратегія розвитку, яка найбільш оптимально підходить для АТ "ПівдГЗК", і яка б змогла збільшити позиції підприємства на міжнародному ринку є стратегія посилення позиції на ринку та стратегія покращення якості продукції (перший квадрант стратегій).

Тому реалізувати намічені плани можливо за рахунок:

1. постійної роботи з постачальниками сировини, матеріалів, устаткування і споживачами продукції з метою підвищення її якості;

2. вживання всіх необхідних і достатніх заходів для запобігання невідповідної продукції;

3. безперервного і планомірного процесу по забезпеченню якості продукції і управління на всіх стадіях виробництва;

Функціональні стратегії - це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків - підсистем управління.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів. В основі розробки фінансової стратегії АТ «ПівдГЗК» лежить процес балансування матеріальних і фінансових потоків. Саме фінансова стратегія визначає доцільний напрям фінансової діяльності підприємства, орієнтує на економію всіх видів витрат і мобілізацію капіталу для підтримки, насамперед, маркетингових, виробничих та інших функціональних стратегій. Вона також передбачає встановлення оптимальних відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком.

Основними задачами в даній області є:

- удосконалювання системи управління витратами і бюджетування, широке впровадження нормування витрати матеріальних ресурсів;
- удосконалювання системи управлінського обліку для забезпечення необхідної інформації для економічного аналізу управлінських рішень;
- автоматизація фінансового обліку;
- впровадження фінансової звітності по МСФЗ.

Пріоритетними стратегічними цілями в цій області для АТ «ПівдГЗК» є підвищення економічної ефективності роботи комбінату, підвищення фінансової прозорості роботи компанії для інвесторів, одержання доступу до міжнародних ринків капіталу.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління підприємства є одним із підвидів управління бізнесом. Крім витратно-орієнтованих програмних цілей і можливостей, до об'єктів управління належать: економічні відносини, структурні підрозділи, ресурси та люди, які створюють додану вартість.

АТ «ПівдГЗК» розташований в південній частині м. Кривого Рогу Дніпропетровської області, великого промислового центру та залізничного вузла України. ПГЗК перше підприємство в країнах СНД, збудоване для видобутку і збагачення залізистих магнетитових кварцитів з отриманням залізородного концентрату та доменного агломерату.

Основними ризиками для бізнесу є втрати ринку, зростання цін на енергоносії, тарифи на транспортування, транспортно-експедиційні послуги, зовнішньоторговельні санкції та введення квот для українських гірничо-металургійних підприємств.

АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПівдГЗК) – це великий за розміром та масштабом гірничо-збагачувальний комбінат Криворізького залізородного басейну, розташований у Кривому Розі. На основі аналізу основних показників діяльності підприємства (табл.2.1), варто відзначити, що: Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. склав 9,252,212 тис. грн, що на 42,351,181 тис. грн менше, ніж у 2021 р. або на -82.1%. У 2023 році показник склав 6,640,997 тис. грн., що, в свою чергу, менше на 2611215 тис. грн. за попередній 2022 рік (-28.2%). Значне зменшення відбулося через скорочення виробництва та падіння цін на продукцію підприємства.

Так, підприємство отримало збиток у 2022 році у розмірі 641,212 тис. грн, а в 2023 році у розмірі 6,973,749 тис. грн. Падіння фінансового результату у 2022 році порівняно з 2021 роком є наслідком низької прибутковості або збитковості операційної діяльності, збільшення витрат або інших факторів, що призвели до зменшення доходів компанії. Подальше погіршення у 2023 році пов'язане зі

збільшенням витрат від операційної діяльності, зростанням фінансових витрат, падінням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Загальною тенденцією є погіршення фінансових показників у всіх аспектах діяльності підприємства. Це пов'язано з внутрішніми проблемами управління, змінами у виробничих процесах, падінням обсягів продажу продукції та змінами на ринку. Для покращення фінансового стану підприємству необхідно переглянути свою стратегію управління та знайти шляхи для оптимізації виробничих процесів і зниження витрат.

В АТ «Південний ГЗК» використовується розподілена модель управління ризиками, яка передбачає, що безпосереднє управління ризиками здійснюють керівники структурних підрозділів «Південний ГЗК», в яких виникають ризики (центри відповідальності / «власники» ризику). Підрозділ Ризик-менеджменту в «Південний ГЗК» існує в складі однієї штатної одиниці.

Охарактеризуємо основні ризики, із яким зіштовхується підприємство при здійсненні виробничо-господарської діяльності: Управління операційними й юридичними ризиками повинно забезпечити, по-перше, належну відповідність внутрішнім політикам і процедурам, щоб мінімізувати операційні та юридичні ризики.

Фінансовий ризик включає ринковий ризик і ризик ліквідності. Основні завдання управління фінансовими ризиками є забезпеченням того, щоб забезпечити можливість зниження ризику.

Ризик ліквідності визначається як ризик того, що фізичні особи можуть зіткнутися з труднощами під час виконання своїх фінансових зобов'язань, управління чим можливо забезпечити затвердженою політикою розподілення активів та виконанням відповідно нормативних актів.

У табл. 2.7 навели ризики та заходи щодо мінімізації можливих ризиків «Південний ГЗК». Отже, для мінімізації можливих ризиків впливу на реалізацію заходів щодо розвитку проекту підвищення прибутку за рахунок вдосконалення ризик-менеджменту «Південний ГЗК» необхідно: проводити оцінку факторів,

що здійснюють вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства; здійснювати моніторинг за ризиками, що присутні на досліджуваному підприємстві; по можливості провести страхування ризиків підприємства з метою мінімізації фінансових та інших втрат.

Провели прогноз (оцінювання) можливого банкрутства АТ «Південний ГЗК» за допомогою коефіцієнта Альтмана та розрахували сам показник для АТ «Південний ГЗК» (табл. 2.8). Отже, аналіз стану економічної безпеки досліджуваного підприємства дає змогу говорити про наявність кризи збуту, організаційної кризи та кризи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Для подолання кризи в АТ «Південний ГЗК» необхідно розробити й обґрунтувати сукупність антикризових заходів, що сприятиме відновленню нормального функціонування підприємства. Для підвищення ефективності діяльності в АТ «Південний ГЗК» пропонується розглянути два альтернативні варіанти організації відділу антикризового управління підприємства:

- 1) Централізована система підвищення ефективності виробничої діяльності. За наведеного варіанту створюється окрема відділ антикризового управління, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня.
- 2) Децентралізована система підвищення ефективності виробничої діяльності. Для того, щоб досягти головної мети керівники підприємства мають поступово будувати декомпозицію цілей і визначати можливість досягнення кожної з них. Так для досягнення прибутку в 10% потрібно частково підвищити виручку і частково знизити витрати. Для вирішення цього завдання пропонуються наступні заходи: збільшити коло клієнтів, збільшити ціни і середню вартість однієї покупки, розширити асортимент і отримати додаткові продажі, відкрити нові канали збуту продукції. В результаті розгляду альтернативних варіантів організації відділу антикризового управління на підприємстві можна виділити наступні їх переваги та недоліки (рис. 2.6). Провели аналіз ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» на запланований період. Розрахували три сценарії

вдосконалення антикризового управління АТ «Південний ГЗК» на перспективу: 1) за реалістичним сценарієм (табл. 2.9); 2) за песимістичним сценарієм (табл. 2.10); 3) за оптимістичним сценарієм (табл. 2.11). Аналізуючи зроблені розрахунки, можна зазначити наступне: загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження інвестиційного проекту по вдосконаленню антикризового управління підприємства, перевищує інвестиційні експортні витрати на 12562,69 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства; чистий приведений дохід для даного проекту становить 13451,12 тис. грн. У результаті реалізації пропонованого проекту АТ «Південний ГЗК» на 2-й рік отримає приріст чистого прибутку у розмірі 20937,4 тис.грн.; рентабельність діяльності підприємства складатиме 81,49% у 2024 р. Можемо зробити висновок, що інвестиційний проект, націлений на удосконалення системи антикризового управління підприємства, окупиться вже протягом 3-х місяців реалізації проекту.

Одним з найважливіших етапів стратегічного процесу на АТ «Південний ГЗК» є стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства.

Проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок про наявність перспектив розвитку галузі, незважаючи на певні ризики. Уміння підприємства нівелювати такі ризики значно залежить і від умов його мікросередовища діяльності.

Для того, щоб зрозуміти, в яких умовах знаходиться підприємство, та оцінити його можливості, використаємо засоби SWOT-аналізу (Рис.3.2). Так, можна зробити висновок, що стратегія забезпечення стабільного розвитку АТ «ПівдГЗК» передбачає моніторинг виникнення та запобігання докризових умов з метою запобігання та усунення їх розвитку. Основними орієнтирами стратегічного плану АТ «ПівГЗК» мають бути стратегічна орієнтація, координація та інтеграція, орієнтація на досягнення намічених результатів діяльності.

Визначили місії та стратегічні цілі підприємства, побудували «Дерево – цілей АТ "ПівдГЗК"» (Рис.3.2). При виборі стратегії з урахуванням положення фірми і галузі використовували матрицю розвитку Томпсона-Стріклєнда

Стратегія розвитку, яка найбільш оптимально підходить для АТ "ПівдГЗК", і яка б змогла збільшити позиції підприємства на міжнародному ринку є стратегія посилення позиції на ринку та стратегія покращення якості випускаємої продукції (перший квадрант стратегій).

Функціональні стратегії - це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків - підсистем управління.

В основі розробки функціональної фінансової стратегії АТ «ПівдГЗК» лежить процес балансування матеріальних і фінансових потоків. Саме фінансова стратегія визначає доцільний напрям фінансової діяльності підприємства, орієнтує на економію всіх видів витрат і мобілізацію капіталу для підтримки, насамперед, маркетингових, виробничих та інших функціональних стратегій. Вона також передбачає встановлення оптимальних відносин із фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком.

Основними задачами в даній області є: удосконалювання системи управління витратами і бюджетування, широке впровадження нормування витрати матеріальних ресурсів; удосконалювання системи управлінського обліку для забезпечення необхідної інформації для економічного аналізу управлінських рішень; автоматизація фінансового обліку; впровадження фінансової звітності по МСФЗ.

Пріоритетними стратегічними цілями в цій області для АТ «ПівдГЗК» є підвищення економічної ефективності роботи комбінату, підвищення фінансової прозорості роботи компанії для інвесторів, одержання доступу до міжнародних ринків капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, сшт. 144
2. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 13-14, № 15-16, № 17
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, сшт. 356.
4. Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 31, сшт.440.
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07. 02. 2013 № 73 (поточна редакція від 18.03.2014, підстава z0341-14
6. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 172 с.
7. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках.
8. Бідюк П. І. Система підтримки прийняття рішень для аналізу фінансових даних. Наукові вісті НТУУ КПІ. 2017. № 1. С. 48–61.
9. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2015. № 3. С. 117–128.
10. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип. 1 (11). 2014. 70 с.
11. Биба В. В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 110–113.

12. Бланк І. А. Управління фінансовими ресурсами. М: Омега-Л, 2011. 768 с.
13. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і переробл. К. : Атіка, 2016. 528 с.
14. Булович Т. В. Характеристика інструментів антикризового управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 4, Т. 3. С. 259–263.
15. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 307 с.
16. Геєць В. Моделі й методи соціально-економічного прогнозування: підручник. Харків : ХДЕУ, 2013. 344 с.
17. Гребенікова О. В. Аналіз методів прогнозування банкрутства і обґрунтування системи показників визначення кризового стану підприємств машинобудування. Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології: зб. наук. праць. Нац. аерокосм. ун-т ХАІ. Х., 2017. Вип. 34. С. 219–226.
18. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. К: Центр учбової культури, 2017. 304 с.
19. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 208-218.
20. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 256 с.
21. Дубинська О. С. Сутність і особливості поняття «криза» в організаційно-виробничій сфері підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 102–108.
22. Іванова М. І. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах. Держава та регіони. 2011. № 2. С. 142–146.

23. Івченко Л. В. Аналіз фінансового стану підприємства: інформаційне та методичне забезпечення. Фінанси, облік і аудит. 2015. Вип. 1 (25). С. 197–210.
24. Ісаєнко В. А. Особливості фінансової санації аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Випуск 112: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2011. 519 с.
25. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 2. Т. 3. С. 130–135.
26. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2017. – 320 с.
27. Коваленко О. В. Формування механізму попередження загрози банкрутству на підприємствах металургії : автореф. дис... доктора екон. наук: 08.00.04. Національна академія наук України Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2014. 38 с.
28. Козик В. В. Теоретичний інструментарій оцінювання кризового стану підприємства.
29. Коцераба Н. В. Оцінка операційних і фінансових ризиків в системі антикризового управління підприємством роздрібною торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2. С. 120–128.
30. Лепейко Т. І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2011. № 1 (10).
31. Мельник Л.Г.. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : «Університетська книга», 2017. – 896 с.
32. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : навч. посібник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Львів : Магнолія Плюс, 2016. – 392 с.

33. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. : ЦНЛ, 2014. – 336 с.
34. Піскунов О. Г. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Економічний вісник Нац. технік. ун-ту України Київський політехнічний інститут. 2019. № 6. С. 80–88.
35. Пластун О. Л. Визначення сутності поняття «банкрутство» в сучасній науковій літературі. Вісник ЖДТУ. 2019 № 2. С. 256-261.
36. Повар П. О. Актуальні питання правового регулювання ліквідації суб'єктів господарювання, пов'язані з оновленням законодавства про банкрутство. Вісник Вищої ради юстиції. 2014. № 2 (10). С. 127–141.
37. Прушківський В. Г. Стратегія запобігання банкрутства підприємства. Економіка і держава. 2011. № 8. С. 18–20.
38. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2015. № 3. Т. 1. С. 177-181.
39. Редькін Д. О., Островська І. П. Методичні підходи до оцінки масштабів кризи на підприємствах АПВ. Економіка : реалії часу. 2015. № 5 (10). С. 38-45.
40. Рижова В. С. Антикризове управління як механізм запобігання банкрутства підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/13_NPN_201Economics/65482.doc.htm
41. Романишин М. І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 22 (682). С. 123–130.
42. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник. К.: Академвидав. 2019. 336 с.
43. Салига К. С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2017. № 3. С. 204–210.
44. Семенов Г. А. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. С. 136–141.

45. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
46. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник. К: КНЕУ, 2014. 412 с.
47. Третяк О. Про проблему банкрутства підприємств. Економіка України. 2020. № 2. С. 46-50.
48. Тульчинська С. О. Проблеми оцінки фінансового стану підприємства і напрямки їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2013. Вип. 12. С. 295–301.
49. Тульчинська С. О. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 4.
50. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: підруч. К. : Знання, 2012. 815 с.
51. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. Вісник НТУ ХПІ. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ ХПІ. 2015. № 50 (1023). С. 182–187.
52. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.
53. Чумаченко О. Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). К.: Університет «КРОК», 2019. С. 372-375.
54. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. Наука молода. 2010. № 10. С. 178–181.
55. Стратегічне управління. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
56. Шило В. П. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання): теоретично-практичний посібник. К. : Кондор, 2018. 429 с.
57. Офіційний веб-сайт ПАТ ПівдГЗК - <http://www.ugok.info/>