

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ.
Ю.М.ПОТЕБНІ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АНТИКРИЗОВОГО
МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В ПОСТ-
ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2811-2з
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
(назва освітньої програми)

В. С. Шарапов
(ініціали та прізвище)

Керівник: доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту організацій та
управління проектами, доцент

М.А. Ажажа
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент: завідувачка кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, доктор
філософських наук, професор

В.Г. Воронкова
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
кафедра менеджменту організацій та управління проектами
рівень вищої освіти магістр

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.ф.н.,
проф. Воронкова В. Г. _____
«02» червня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

ЩАРАПОВУ ВЛАДИСЛАВУ СЕРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ
АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В
ПОСТ-ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

керівник роботи Ажажа М.А., доктор наук з державного управління, професор
кафедри менеджменту організацій та управління проектами, доцент
затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року №598-с

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 1. Формування концепції дослідження. 2. Формування
гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4.
Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) 1. Нові чинники впливу на діяльність виробничих підприємств в умовах воєнного
та пост-воєнного часу. 2. Формування антикризового механізму на підприємствах
металургійної галузі у воєнний та пост-воєнний період

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

Підходи до тлумачення поняття «Криза», взаємозв'язок причин, симптомів та
факторів кризи. Вплив політичних чинників на діяльність компанії. Вплив технологічних
чинників на діяльність компанії. Вплив соціальних чинників на діяльність компанії.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., д.н.держ.упр., проф. кафедри менеджменту організацій та управління проектами, професор	01.08.22	
Розділ 2	Ажажа М.А., д.н.держ.упр., проф. кафедри менеджменту організацій та управління проектами, професор	15.09.22	
Нормоконтроль	Венгер О. М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

б. Дата видачі завдання «02» червня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу	30.07.22	
2	Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління суб'єктами господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу	15.08.22	
3	Концептуальні аспекти впровадження антикризового механізму у діяльності підприємства	31.08.22	
4	Організаційно-економічна характеристика підприємства в умовах воєнного часу	15.09.22	
5	Оцінка ефективності функціонування, аналіз наявності кризових чинників у діяльності підприємства в умовах воєнного часу	01.11.22	
6	Практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму та напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства металургійної галузі в умовах воєнного та пост-воєнного часу	30.11.22	

Студент

В.С. Шарапов

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

М.А. Ажажа

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

О. М. Венгер

(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шарапов В.С. Управління формуванням антикризового механізму на підприємствах металургійної галузі в пост-воєнний період

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Ажажа. Запорізький національний університет, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, кафедра менеджменту організацій та управління проектами, Запоріжжя, 2022.

Досліджено сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу. Визначено концептуальні аспекти впровадження антикризового механізму у діяльності підприємства. Надано практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму на підприємствах металургійної галузі у воєнний та пост-воєнний час.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, КРИЗА, ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

ABSTRACT

Sharapov V.S. Management of an anti-crisis mechanism creation at metallurgical industry's enterprises in the post-war period.

Qualification work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 – Public management and administration, supervisor M.A. Azhazha. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya, Department of Organization Management and Project Management, 2022.

The essential signs of crisis phenomena, their influence on the economic entities functioning in the war and post-war conditions have been studied. The conceptual aspects of the anti-crisis mechanism implementation in the company's activity have been determined. Practical recommendations of the anti-crisis mechanism formation at metallurgical industry enterprises in the war and post-war period have been given.

Keywords: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, VIABILITY OF THE ORGANIZATION, CRISIS, CRISIS PHENOMENA DIAGNOSTICS

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОСТ-ВОЄННИЙ ЧАС ..	14
1.1 Сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності	14
1.2 Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління суб'єктами господарської діяльності в пост-воєнний час	23
1.3 Концептуальні аспекти впровадження антикризового механізму у діяльності підприємства	30
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОСТ-ВОЄННОГО ЧАСУ	48
2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства.....	48
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	53
2.3 Практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму та напрямків підвищення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах пост-воєнного часу.....	64
Висновки до розділу 2	86
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

При обговоренні війни, що відбувається на території України, слід приділяти увагу не тільки поточним подіям, що, безумовно, є трагедією сучасного світового суспільства, а й тим, що чекають нашу державу у майбутньому. Повномасштабна військова агресія з боку Російської Федерації призвела до виникнення соціальної, демографічної, гуманітарної та економічної кризи на теренах нашої держави. Головне завдання українського народу та його влади – забезпечити процес контрольованого виходу вітчизняної економіки з кризового стану у пост-воєнний час та переосмислити подальший розвиток країни з відходом від її сировинної орієнтації, високої енергоємності, низького рівня інновацій та технологій.

Значні інфраструктурні, демографічні та економічні втрати внаслідок проведення бойових дій і поширення вимушеної міграції населення обумовлюють необхідність пошуку адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що поставлені перед нашою державою, її громадянами та суб'єктами господарської діяльності.

Відповідно до щомісячного макроекономічного та монетарного огляду Національного банку України за вересень 2022 року, у повному обсязі працює лише 28% підприємств, зупинили діяльність – 16%. При цьому, кількість суб'єктів господарювання, обсяги діяльності яких практично не змінилися, або зросли порівняно з довоєнним часом, складають лише 11% від загальної [1, с.14]. Згідно з інфляційним звітом Національного банку України за липень 2022 року [2, с.20], руйнування виробництв та інфраструктури, виникнення логістичних проблем, у тому числі – внаслідок тимчасової окупації територій, падіння внутрішнього попиту, призведуть до зниження оцінки реального ВВП майже на 40%.

З огляду на вищезазначене, ефективна діяльність та конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена лише за

повної, ефективної, раціональної й адекватної мобілізації усіх наявних ресурсів підприємства та, якщо це економічно обґрунтовано, – і зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Один з необхідних елементів ефективного управління процесами суб'єкта господарської діяльності – антикризовий менеджмент, основними завданнями якого є створення превентивного механізму для попередження кризи, ідентифікація наявних негативних впливів на функціонування компанії, формування підходів до нівелювання кризового стану та його наслідків, що дозволяє у подальшому забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, актуальність питання втілення антикризового комплексу в систему управління компанією, є безумовною – як для підприємств, що ще зароджуються у вигляді проєктів, так і для суб'єктів господарювання, що незабаром відзначать столітній ювілей.

Відповідно, розвитку методології та практичного застосування антикризового управління приділено значну кількість уваги зарубіжних й вітчизняних науковців – Бланк І.О. [3], Птащенко Л.О. [4], Шатайло О.А. [5], Гой В. В. та Васильєв О. В. [6], Дж. Банді [7], Воронкова В.Г. [8] та інші.

Бланк І.О [3]. та Птащенко Л.О. [4] розглянули у своїх роботах наявні підходи до трактування поняття «антикризовий менеджмент», здійснили опис його основних завдань, принципів та цілей. Гой В.В. та Васильєв О.В. [6] навели у своїй науковій праці особливості застосування антикризового управління у діяльності корпоративних підприємств. Шатайло О.А. [5] розкриває антикризовий менеджмент з боку системного підходу, Дж. Банді [7] – з боку процесного.

Актуальність дослідження управління формуванням антикризового механізму на підприємствах металургійної галузі в поствоєнний період (на прикладі підприємств металургійної галузі східного регіону України) має теоретичне та практичне значення, оскільки:

- по-перше, підприємства металургійної галузі України є одним з системоутворюючих елементів економіки держави (у 2019 р. сформували

10,6% ВВП або 15,2 млрд. дол. США, з них 5,2% – безпосередньо підприємства металургійного комплексу, 4,4% – суміжні підприємства), забезпечують значні надходження бюджету (у 2020 р. галузь сплатила близько 1,6 млрд. дол. США податків в Державний та місцеві бюджети) та є суттєвим постачальником валюти в Україну (середня частка експортних операцій – 35,3%, обсяги експорту – 12,8 млрд. дол. США). Підприємства металургійного сектору є одним з ключових інвесторів України – протягом 2020 року відповідні суб'єкти господарської діяльності здійснили інвестиції на суму 1,7 млрд. дол. США (питома вага серед промислових підприємств – 24,9%, серед підприємств держави в цілому – 8,9%) [9]. Переважна частка цих інвестицій спрямовується на створення інженерних споруд, придбання машин та обладнання [10]. Таким чином, відбувається підтримка вітчизняних галузей з високою доданою вартістю – наприклад, машинобудування (близько 10% замовлень від металургійних підприємств на суму 1,37 млрд. дол. США) [9].

- по-друге, повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на території України буде мати негативні наслідки для сталості економічної системи держави, викликані дестабілізацією фінансової системи, відтоком людського капіталу, пошкодженням інфраструктури, розлагодженням логістичних процесів, ліквідацією значної кількості суб'єктів господарської діяльності, що, у свою чергу, може викликати зростання проблем, у тому числі, у сфері соціального захисту та забезпечення;

- по-третє, необхідність опрацювання визначеної тематики обумовлена вимогами сьогодення щодо забезпечення відновлення промисловості внаслідок негативних впливів, завданих проведенням бойових дій на території України задля прискореного відновлення економіки та інфраструктури держави у пост-воєнний час;

- по-четверте, існує необхідність проведення системних досліджень з формування наукових аспектів створення антикризового механізму управління діяльністю підприємств; розгляду функціональних та інституційних особливостей антикризового менеджменту; удосконалення

політики держави, спрямованого на підвищення фінансової безпеки вітчизняних підприємств та економіки в цілому;

- по-п'яте, необхідним є дослідження можливостей формування системи заходів, спрямованих на відновлення логістичних процесів, створення механізмів співпраці та підтримки різних галузей економіки (зокрема – металургійної та суміжних сфер діяльності).

- по-шосте, актуальним є створення механізму підтримки системоутворюючих галузей економіки, метою якого є відновлення і модернізація господарських механізмів металургійних підприємств при збереженні конкурентних переваг та ідентичності вітчизняної продукції.

На підставі вищерозглянутого можна зробити висновок, що тема магістерського дослідження щодо формування антикризового механізму в умовах воєнного часу є актуальною та своєчасною.

Мета магістерської роботи – розвиток теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій дослідження формування механізму антикризового управління, спрямованого на встановлення сталості та відновлення функціональних процесів, що забезпечують життєстійкість підприємств металургійної промисловості сучасної України в умовах післявоєнного періоду.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу;

- розглянуто теоретичні основи антикризового управління суб'єктами господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу;

- визначено концептуальні аспекти впровадження антикризового механізму у діяльності підприємства;

- встановлено перелік кризових явищ, що на практиці впливають на діяльність підприємств металургійної галузі, наведено їхні сутнісні ознаки, що

можуть бути використані у процесі формування антикризового механізму та антикризових заходів;

- надано практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму на підприємствах металургійної галузі у воєнний та пост-воєнний час;

- сформульовано напрямки нейтралізації негативного впливу кризових явищ та її наслідків для підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування антикризового управління, спрямовані на відновлення економічного механізму підприємств металургійної промисловості сучасної України в пост-воєнний період.

Предмет дослідження – антикризові механізми на підприємствах металургійної галузі України в пост-воєнний період.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс методів дослідження: аналізу і синтезу, діалектичний, спостереження, порівняння, статистично-економічний, графічний і табличний, регресійного аналізу, інтегрального оцінювання, аналізу і синтез.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці провідних учених, законодавчі й нормативно-правові акти України; статистичні матеріали; інформаційно-аналітичні матеріали експертів і фахівців різних сфер; інтернет-ресурси; відкриті дані.

Наукова новизна дослідження полягає у проведенні аналізу нових політичних, військових, економічних, технологічних проблем зовнішнього середовища підприємства та їх структуруванні, формуванні актуальної та адекватної відповіді на негативні впливи шляхом використання антикризових заходів рекреації та оновлення господарського механізму підприємств металургійної галузі сучасної України в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Додатково:

- визначено перелік чинників, що є специфічними та набули значної актуальності саме за умов воєнного стану (ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій, неможливість забезпечення обсягів реалізації у

довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, падіння попиту на продукцію, втрата зовнішньоекономічної діяльності та ін.);

- проаналізовано вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство металургійної галузі в умовах війни за допомогою засобів PEST-аналізу. Встановлено, що під час воєнного часу найбільший вплив на діяльність організації мають економічні (рівень інфляції, вартість продукції на світовому ринку, курс валют) та політичні (війна на території України, логістичні проблеми) чинники;

- надано практичні рекомендації щодо впровадження антикризового механізму на промисловому підприємстві в умовах воєнного та пост-воєнного часу, що включають, у тому числі, пріоритетні антикризові заходи для виробника.

Теоретичне і практичне значення одержаних результатів визначається тим, що дослідження:

- становить науково-теоретичну основу для практики антикризового управління в Україні;

- подальшому розробленні теоретичних та практичних основ державного управління системою освіти;

- можливістю використання суб'єктами господарської діяльності із метою підвищення ефективності діяльності.

Результати магістерського дослідження пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів, докторантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та економічного розвитку регіонів України», Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах», Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства».

Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 99 сторінок. Робота містить 28 рисунків, 7 таблиць. Список використаних джерел включає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОСТ-ВОЄННИЙ ЧАС

1.1. Сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу

Повномасштабна військова агресія з боку Російської Федерації спричинила дестабілізацію ринкового середовища, комерційних, інвестиційних, логістичних, кадрових, інноваційних процесів суб'єктів господарської діяльності. З часом негативні чинники набувають синергетичних властивостей, призводячи до поглиблення накопичених суперечностей та, часом, руйнівних для функціонування організації наслідків.

У вищенаведених умовах, безумовно, велику актуальність набуває такий підхід до управління, що дозволить забезпечити підприємству стійкість на тлі мінливих умов, викликаних загрозами внутрішнього та зовнішнього характеру, використати усі наявні можливості та сильні сторони для запобігання погіршенню економічного стану компанії, сформулювати передумови для сталого розвитку у майбутньому.

Відповідно, в умовах воєнного стану організації слід зосереджуватися на формуванні заходів, що дозволять своєчасно визначити ознаки виникнення кризових явищ у бізнес-процесах та забезпечити адекватну реакцію у вигляді попередження розвитку їхнього впливу, або забезпечити їхнє здолання у випадку, якщо не було своєчасно здійснено превентивні заходи. Щоб краще з'ясувати головні сутнісні ознаки такого явища, як криза, слід проаналізувати позиції вчених щодо трактування цього поняття, виокремити основні чинники та причини її виникнення в соціально-економічних системах, а також

визначити характер впливу на процеси функціонування та розвитку організації (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «криза»

№ п/п	Автор	Зміст
1	Л.Лігоненко, М.Тарасюк, О. Хіленко	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства
2	С.Мочерний	Криза – значний розлад фінансової системи країни, тобто фінансів держави, підприємств і домогосподарств
3	В. Грищенко, М. Кизим, Ю. Іванов	Криза – порушення рівноваги у фінансово-кредитній системі, яке проявляється у банкрутстві кредитно-фінансових установ і суб'єктів господарювання
4	Л. Вербівська, І.Кушнір, А.Романюк	Економічна криза – складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає його ступінь забезпеченості власними та залученими ресурсами, власними оборотними коштами для своєчасного проведення розрахунків за зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому
5	В. Василенко	Криза – крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
6	В. Пономаренко, О.Тридід, М. Кизим	Криза – форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливості його функціонування та розвитку
7	З. Шершньова	Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги
8	О. Орловська	Кризовий стан підприємства – це стрімке погіршення соціально-економічного стану країни із скороченням обсягів виробництва, повним порушенням сталих господарських зв'язків, що викликає появу таких макроекономічних наслідків як інфляція та безробіття, скорочення виробничих потужностей
9	Ж.Сімонді	Криза – результат внутрішніх суперечностей капіталізму, результат загального надвиробництва і відповідно недоспоживання, а не диспропорцій в окремих галузях
10	Дж.М.Кейнс	Криза – це катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення
11	О.Шестопалова	Криза – незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що в змозі істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Вид основних концептуальних цілей, що знаходяться під загрозою, підприємства, і розмір цієї загрози визначає силу кризи

Складено автором за джерелами [11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21]

Аналіз визначень, наведених у табл.1.1, дає можливість зробити висновок, що ймовірність виникнення кризових явищ існує для будь-якої системи, для якої характерними рисами є не тільки невдалі керування чи стратегія організації, недостатність якісних рішень стосовно розв'язання проблем, які вже склалися, неспроможність збереження конкурентних позицій, а й об'єктивні причини.

Узагальнюючи наведені точки зору щодо розкриття сутності поняття «криза», можна зауважити, що існує варіативність підходів стосовно трактування цього терміну (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Підходи до тлумачення поняття «Криза» [22]

Таким чином, кризу не слід розглядати виключно як негативне поняття, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Кризу підприємства можна розглядати як певний циклічний процес, що має тимчасовий характер, виникає в зв'язку з нездатністю підприємства підлаштуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища на мікро, мезо- та макрорівні, відображується сильними коливаннями фінансового стану підприємства за межами нормативних значень, та має позитивні й

негативні наслідки, що є важкими для прогнозування.

Можна виокремити причини, чинники та симптоми появи кризових явищ у діяльності підприємства (рис.1.2):

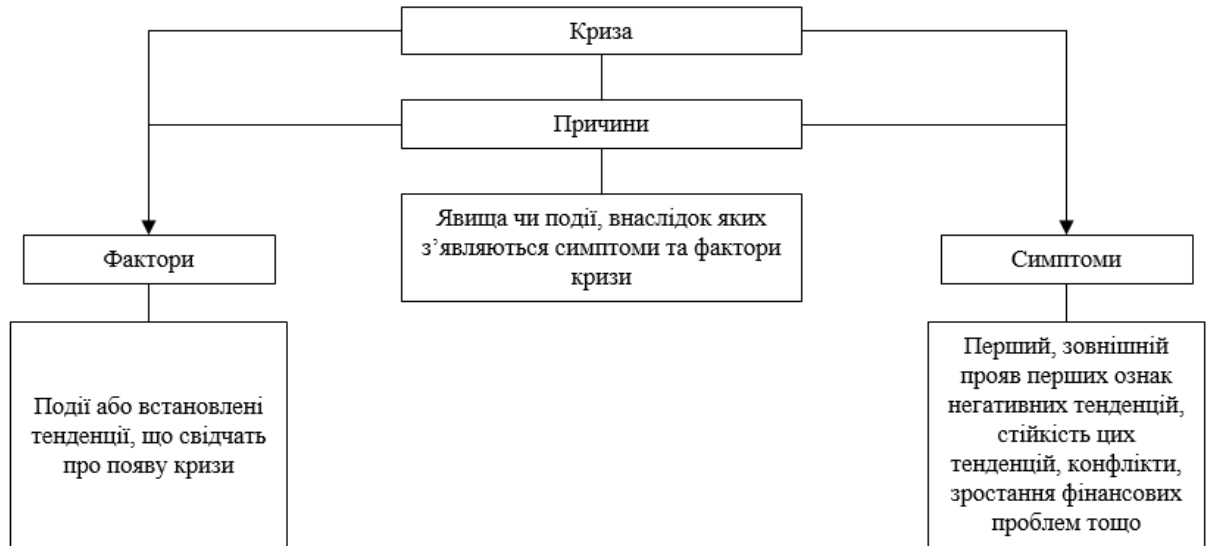


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок причин, симптомів та факторів кризи [24, 25]

Симптомами вважають прояви ознак кризових явищ у діяльності організації. Визначити їхню наявність можливо шляхом використання системи показників (фінансово-економічних, соціально-економічних) з подальшим порівнянням їх у динаміці, з нормативними значеннями, середньогалузевими.

Причини кризи – процеси, що викликають появу кризових явищ у функціонуванні компанії. Відповідно, причини виникнення кризових явищ у діяльності підприємства можуть відноситися до внутрішнього чи зовнішнього середовища (рис.1.3).

Як можна підсумувати з рис.1.2, на виникнення та розвиток кризових явищ впливає певна сукупність факторів [24] внутрішнього та зовнішнього характеру [25]. Однією з головних проблем антикризового управління є те, що кризові чинники діють не відокремлено, а посилюють один одного, спричинюючи ефект синергії – за таких умов збільшуються наслідки існування як окремих факторів, так і всієї кризи в організації.



Рисунок 1.3. Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві [23]

Таким чином, внаслідок дії кожного з чинників, виникають нові причинно-наслідкові зв'язки, вивчення яких дозволить забезпечити моделювання виникнення та розвитку кризи. Одну з відповідних класифікацій наведено на рис.1.4 [26, 27].

В.В. Коваленко наводить наступні чинники виникнення криз (для банківської сфери): глобалізаційні процеси у фінансовій сфері, інфляція, високі коливання цін на товари та фінансові активи, недосконалість органів нагляду й регулювання, зменшення обсягів реалізації підприємств та погіршення внаслідок цього їхньої платоспроможності [28, с.80].

Птащенко Л.О. здійснює порівняння умов, що є притаманними для сучасної економічної ситуації в Україні – майже 90% впливу на виникнення кризового стану викликано зовнішніми чинниками (у тому числі – високим рівнем податкових відрахувань) та для класичної ринкової економіки (близько

65% випадків негативного впливу викликані внутрішніми чинниками підприємства) [4, с.244].

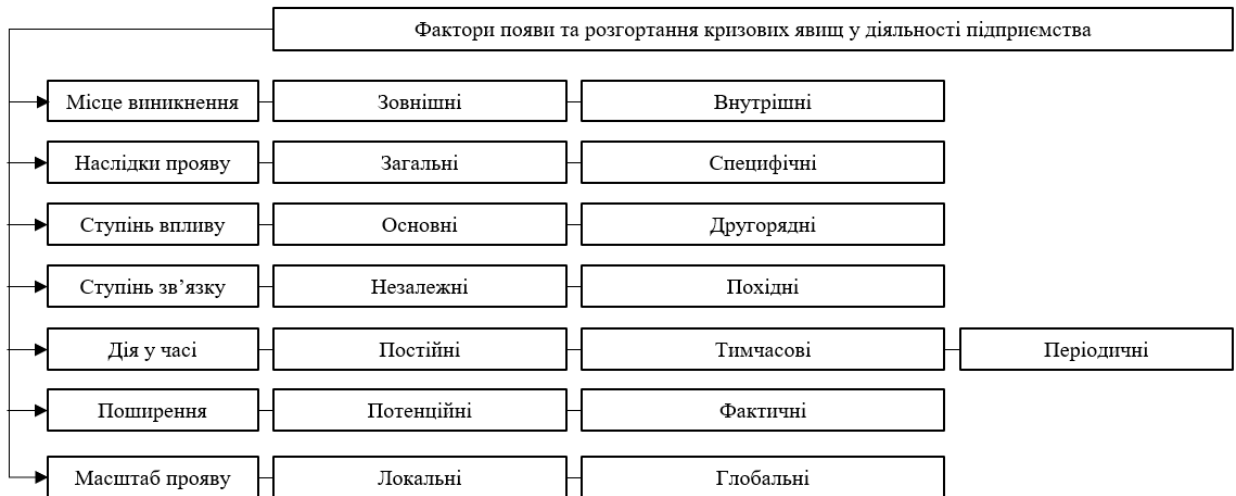


Рисунок 1.4. Класифікація факторів появи та розгортання кризових явищ в діяльності підприємства [26,27]

У зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств став критичним. Серед них можна навести наступні:

1. Ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій;
2. Втрата ділової активності:
 - а) внаслідок проведення бойових дій підприємства, їхні постачальники та покупці могли припинити здійснення своєї діяльності з питань безпеки;
 - б) неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, падіння попиту на продукцію;
3. Втрата зовнішньоекономічної діяльності:
 - а) скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку Російської Федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію;
 - б) заборона некритичних імпортих операцій з боку Національного банку України, спрямована на уникнення надмірної волатильності валюти (у

подальшому припинена);

4. Інфляція, що виникає внаслідок:

а) зростання цін на паливо, електроенергію, транспортування;

б) появи дефіциту на товари, що вироблялися підприємствами, втраченими за результатами проведення бойових дій чи внаслідок загальноекономічних передумов, деяких імпортованих товарів;

в) зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян, масової міграції;

5. Відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності;

6. Проблеми банківського сектору та кредитування:

а) втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій;

б) втрата 50-70% кредитного грошового потоку (за рахунок нарахованих відсотків та їхнього погашення);

в) зростання облікової ставки НБУ до 25%, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб;

7. Девальвація національної валюти:

а) збільшення вартості імпортованих товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном);

б) зростання інфляції.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо. У даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки.

Дослідження літературних джерел [4, 26, 27, 28] й проведений аналіз

чинників появи та розвитку кризового стану дає можливість визначити наступні сутнісні ознаки кризи на мікрорівні:

- криза є віддзеркаленням тих протиріч, що були накопичені в діяльності організації й потребують вирішення для поновлення стабільного розвитку й функціонування підприємства;

- головною ознакою кризи можна вважати погіршення життєздатності організації внаслідок суттєвого порушення чинників його розвитку та функціонування;

- кризу вважають об'єктивним процесом, в основу якого покладена динаміка розвитку окремих напрямків діяльності організації та її структурних підрозділів;

- криза є обмеженою у часі й може повторюватися через певні часові проміжки;

- криза здатна з'являтися незалежно від етапу життєвого циклу організації, зумовлюючи або сповільнення переходу на подальшу стадію розвитку підприємства, або призводячи до його передчасних банкрутства та ліквідації;

- виникнення та розвиток кризового стану зумовлюються дією чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, які спричинюють істотний дестабілізуючий вплив на параметри функціонування підприємства.

У динаміці розвиток кризового стану в організації є досить тривалим процесом, що проявляється шляхом виникнення стратегічної та структурної кризи. Ознаками наявності стратегічної кризи є або повна відсутність стратегії розвитку підприємства, або неефективність запропонованої менеджерами організації.

Кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності компанії – організаційній (неефективна організаційна структура), кадровій (відтік кваліфікованих кадрів, низька кваліфікація), постачання (порушення логістики, умов контрактів), збутовій (неспроможність визначення фокус-групи та покупця, втрата рентабельності, неефективне управління

дебіторською заборгованістю), інноваційній (брак технологій, відсутність оновлення асортименту), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості).

Серед причин появи кризи наводять помилкові організаційні рішення щодо визначення головної мети існування підприємства, вибору переважної клієнтської аудиторії, невдалий підбір партнерів та контрагентів.

Структурне кризове становище є наслідком прийняття невдалих стратегічних рішень й характеризується структурною організацією, яка не відповідає існуючим вимогам зовнішнього середовища. Його подальший розвиток зумовлює виникнення кризи рентабельності, адже стратегічні й структурні помилки призводять до втрати частини прибутку. На етапі кризи прибутковості менеджмент компанії або робить змогу вирішити проблему за допомогою програми короткострокових дій, або спрямовує свою діяльність безпосередньо на приховування наявних вад у функціонуванні організації.

У тому випадку, якщо усі спроби не викликають досягнення запланованого покращення результату, може виникнути криза ліквідності, оскільки короткострокові управлінські рішення не можуть вирішити фундаментальні проблеми підприємства, зумовлюючи через певний час появу дефіциту фінансових ресурсів.

Відсутність своєчасного реагування на впливи кризових явищ може призводити до втрати стійкого стану функціонування, сповільнення розвитку підприємства, його передчасного банкрутства та подальшої ліквідації.

Наведений підхід до розгляду категорії «криза» дозволяє визначати в ході аналізу діяльності організації сукупність чинників та причин виникнення й розвитку кризового стану, розпізнавати сутнісні ознаки присутності кризових явищ у діяльності підприємства, створювати превентивні, мінімізуючі та протидійні управлінські заходи, що будуть мати комплексний характер й більшу ефективність у порівнянні з традиційними.

Потребує наголосу те, що визначення сукупності сутнісних ознак кризи є необхідною складовою проведення управління на тактичному та

стратегічному рівні, у тому числі – в ході застосування заходів, спрямованих на подолання кризи.

Управління ж суб'єктами економічної діяльності повинно мати чітко виражений антикризовий характер, тобто здатним своєчасно виявляти кризові явища та застосовувати превентивні заходи профілактичного характеру для запобігання їхнього розвитку, або зменшувати негативний вплив вже існуючих негативних чинників у діяльності підприємства.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління суб'єктами господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу

У ході функціонування у бізнес-процесах підприємств часто з'являються прояви кризових впливів, що призводять до погіршення фінансового стану компанії, а іноді – навіть до ліквідації суб'єкта господарської діяльності. Повномасштабна військова агресія з боку Російської Федерації викликала виникнення та стрімке поширення значної кількості негативних чинників зовнішнього середовища, що призвели до ускладнення реалізації цілого ряду основних та супутніх напрямів діяльності організацій. Вищезазначені проблеми потребують стрімкого вирішення, що полягає у створенні та реалізації ефективної системи кризис-менеджменту на підприємствах, яка дозволить здійснювати своєчасні діагностику, планування, організацію, здійснення спрямовуючих впливів, та, у підсумку – контроль при ухваленні управлінських відповідей на виклики кризового середовища.

Відповідно, удосконалення теоретичних та практичних аспектів антикризового менеджменту – це, безумовно, актуальне питання не тільки для умов воєнного чи пост-воєнного часу, але й у звичайних умовах функціонування компанії.

На сьогоднішній день існують наступні наукові підходи до трактування

змісту антикризового менеджменту (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

№ п/п	Назва підходу	Сутність антикризового управління
1	2	3
1	Системний	Система управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин при використанні переважно власних ресурсів
2	Ситуаційний	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
3	Процесний	Сукупність послідовних узагальнених антикризових заходів, таких як: – аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; – вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; – стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; – оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; – розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження
4	Інституційний	Процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом
5	Функціональний	Базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства

Складено на основі [29, 30, 31, 32, 33]

З наведеного вище робимо висновок, що зміст антикризового

менеджменту вчені розглядають з позицій ситуаційного (управління, спрямоване на визначення й нейтралізацію кризових явищ), інституційного (процес застосування засобів, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарської діяльності), функціонального (уточнення змістовного наповнення традиційних функцій управління), процесного (сукупність послідовних антикризових заходів) та системного (антикризовий менеджмент – система управління підприємством) підходів.

Вищенаведені тлумачення терміну «антикризове управління» не є остаточними, а доповнюють один одного, розкриваючи наявні індивідуальні підходи різних авторів до розгляду поставленої проблеми. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що більш ефективною за витратною частиною та наданим результатом буде та система антикризових заходів, що має постійне представлення у бізнес-процесах компанії.

Шляхом об'єднання рис кризис-менеджменту з представлених послідовниками різних наукових течій, можна зробити висновок, що антикризове управління – це цілеспрямована система менеджменту організації, головна мета функціонування якої – забезпечення життєстійкого стану організації шляхом запобігання негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища у основних та супровідних напрямках діяльності організації за допомогою специфічних засобів діагностики, планування, організації та контролю. Відповідно, ефективним буде вважатися таке антикризове управління, що досягає головної мети свого функціонування (рис.1.5) [34, 35].

Різноманітність різновидів криз та варіативність їхнього прояву визначають можливість реалізації значної кількості концепцій антикризового управління стосовно окремих параметрів кризового стану (рис. 1.6) [37]:

Велика кількість концепцій та підходів до трактування змісту антикризового управління й особливостей його використання дає можливість оцінити складність та багатогранність цієї категорії.

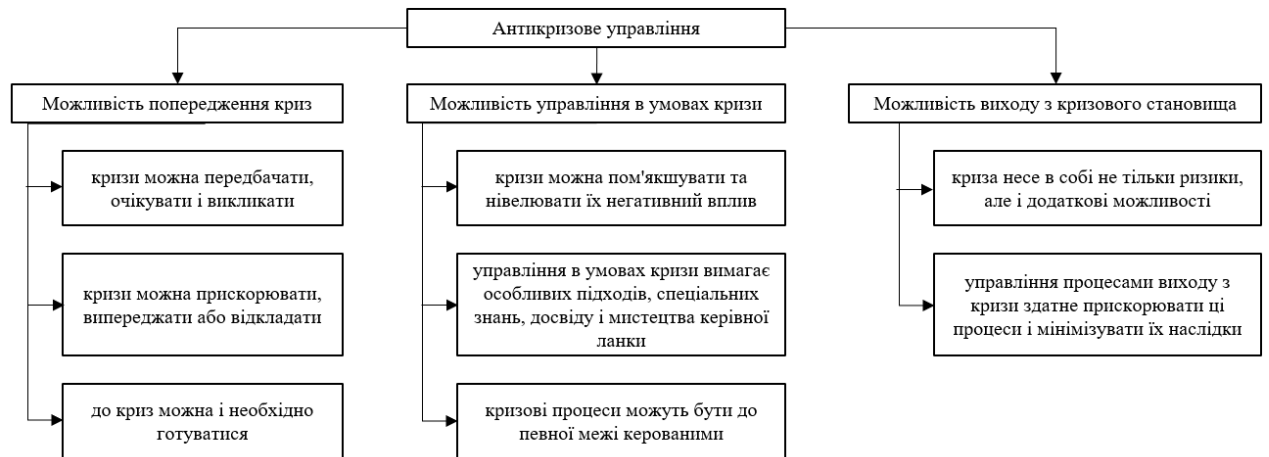


Рисунок 1.5. Можливості, обумовлені функціонуванням системи антикризового управління на підприємстві [36]



Рисунок 1.6. Концепції антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи [37]

Особливою функцією антикризових заходів є діагностика кризових явищ в організації. В основі системи антикризового менеджменту покладено основи традиційного управління. Втім, антикризові заходи істотно відрізняються від традиційних та мають специфіку, викликану з непередбачуваністю можливого розвитку ситуації, асиметрією інформації, обмеженістю можливостей управлінських процесів, виникненням нових проблем та з можливими суттєвими змінами в діяльності господарюючого суб'єкта. Порівняльну характеристику традиційних та антикризових

управлінських заходів наведено в табл. 1.3 [25, 37, 38, 39]:

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління

№ п/п	Характеристика управління	Традиційне управління	Антикризове управління
1	2	3	4
1	Умови діяльності підприємства	-Невисокий темп змін; -Передбачуваність ситуацій; -Управлінські проблеми повторюються	-Високий темп змін; -Непередбачуваність; -Нові ситуації та управлінські проблеми
2	Мета та задачі діяльності підприємства	Отримання максимального прибутку	Ліквідація причин кризових тенденцій або їхніх наслідків при мінімізації часу та витрат
3	Об'єкт управління	Організаційно відокремлена ланка або процес, які є основою цілеспрямованого управлінського впливу	Кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їхнього виникнення, розвиток, заходи щодо їхнього запобігання
4	Функції управління	Планування, організація, координація, мотивація та контроль за виконанням цілей	Функції традиційного управління та специфічні функції, пов'язані з безпосередньою метою здійснюваних заходів
5	Організаційна структура управління	Стабільна або екстенсивно змінювана з чітко окресленими функціями на довгостроковий період, вузька функціональна спрямованість	Гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій на довгостроковий період
6	Стиль керівництва	Демократичний	Демократичний з елементами авторитарного
7	Організація та акумуляція ресурсів для досягнення поставлених задач	Жорстка структура	Гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
8	Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, надлишок інформації	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається; недостатня, недостовірна інформація
9	Характер прийняття управлінських рішень	Рішення приймаються зважено в рамках курсу стратегії та місії підприємства	Швидкість рішень залежить від характеру та масштабу розгортання кризових явищ
10	Спосіб вирішення управлінських проблем	Реакція у відповідь на проблему, що виникла, орієнтація на минулий досвід	Передбачення та можливе уникнення проблем, орієнтація на творчий пошук та нові підходи
11	Система заохочень	Заохочення за стабільність та ефективність	Заохочення за ініціативу, ситуаційне заохочення

Враховуючи вищенаведену диференціацію, необхідно наголосити також на тому, що антикризові заходи мають й спільні риси з традиційними, оскільки мають в основі їхні цілі, завдання, принципи та функції. Підводячи підсумки вищесказаного, виокремимо сутнісні ознаки, що є специфічними для антикризового фінансового управління:

- відмінність головної мети (збереження підприємства та реабілітація його платоспроможності й функціонування);

- застосування специфічних антикризових засобів та інструментів;

- сепарація відповідальних структурних підрозділів, що мають відповідні повноваження, підготовку та навички;

- підвищена вартість антикризових заходів у порівнянні з традиційним управлінням, викликана необхідністю забезпечення більш високої результативності керувальних впливів, яке є можливим при залученні великих фінансових та інтелектуальних витрат. Деякі компанії розглядають у якості головної мети використання антикризових заходів вихід підприємства на рівень докризового стану. У певних випадках така ситуація є неможливою, особливо – в умовах воєнного та пост-воєнного часу, оскільки:

- кризи можуть мати руйнівний вплив дуже великої сили, через що відновлення життєстійкого стану організації не є можливим. Такі кризи можуть бути викликані непереборною силою зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати безпосередньо, наприклад: ліквідація виробничих потужностей у результаті проведення бойових дій, вимушена окупація, втрата основних споживачів продукції, джерела постачання сировини та інших чинників;

- відсутня доцільність повернення на передкризові позиції. Така ситуація може бути викликана або позитивними чинниками (втрата потужних конкурентів, виникнення передумов для стрімкого розвитку), так і негативними (втрата каналів збуту, посилення конкурентів, програш у технологічній гонці). За таких умов організації слід застосувати засоби, що забезпечать життєстійкий стан. У випадку, якщо є можливість – використати

передумови, створені ринком для максимального покращення своїх позицій;

- криза може стати перехідним етапом до розвитку нових напрямів діяльності організації, створення нових товарів, структурних підрозділів тощо. Такі умови вимагають кардинального оновлення бізнес-процесів компанії, спричинюючи відкриття нових горизонтів для організації. Вихід на передкризові позиції у такому випадку також втрачає доцільність.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що в залежності від умов функціонування підприємства, ступеню поширення кризових явищ та сили негативних впливів, метою здійснення антикризових заходів на підприємстві можуть бути:

- у випадку, якщо криза мала дуже потужний руйнівний вплив: зменшення наслідків дії кризових явищ, максимально м'яке припинення діяльності організації підприємства, ліквідація;

- у випадку, якщо є доцільність виходу підприємства на позиції докризового стану – відновлення та збереження його життєстійкого положення;

- у випадку, якщо існують позитивні ринкові передумови – максимальне використання можливостей, створення обстановки, що дозволить забезпечити стрімкий розвиток організації у пост-кризовий період;

- у випадку, якщо ринкова та економічна ситуація потребує відповідних структурних змін – зміна напряму діяльності, проведення реорганізації, створення нових товарів.

Таким чином, ефективний антикризовий менеджмент має ключовий вплив на відновлення та збереження життєстійкого стану організації, створення передумов для подальшого розвитку і зростання показників діяльності компанії.

1.3 Концептуальні аспекти впровадження антикризового механізму у діяльності підприємства

Виникнення системних криз у діяльності підприємств, викликане проведенням бойових дій на території України внаслідок повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації, спонукає до удосконалення наявного методичного забезпечення щодо створення антикризового механізму у бізнес-процесах компанії.

Механізм управління – це узгоджений комплекс підходів та засобів управління, спрямований на досягнення поставлених завдань та цілей, що спирається у процесі своєї діяльності на ефективне використання ресурсів організації; це система засобів, що спрямовуються на збереження цілісності системи, забезпечення її життєстійкого стану, максимізацію продуктивності бізнес-процесів шляхом адекватного та своєчасного реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. Колісник Р.М. додатково виокремлює у складі антикризового механізму процес та рівні керування, засоби досягнення мети [41].

Ряд науковців [42; 43; 44; 45] приділили увагу розгляду таких категорій, як господарський механізм, організаційний механізм, економічний механізм, керівний механізм, без урахування яких формування антикризового механізму на підприємстві не є можливим, оскільки вони є надважливими елементами суб'єкта господарської діяльності, якщо розглядати його у вигляді системи.

Як і будь-який елемент, вищезазначені категорії можуть розглядатися як відокремлено – у вигляді самостійної структурної одиниці, так і комплексно – як єдину та взаємопов'язану систему.

Ми пропонуємо розглянути саме комплексний підхід. За такого підходу основу системи складає господарський механізм. Взаємозв'язки та зворотній зв'язок між його структурними елементами забезпечуються за рахунок використання керівного механізму. У такому випадку антикризовий механізм

можна розглядати у якості сукупності засобів, що здійснюють вплив на господарський механізм організації.

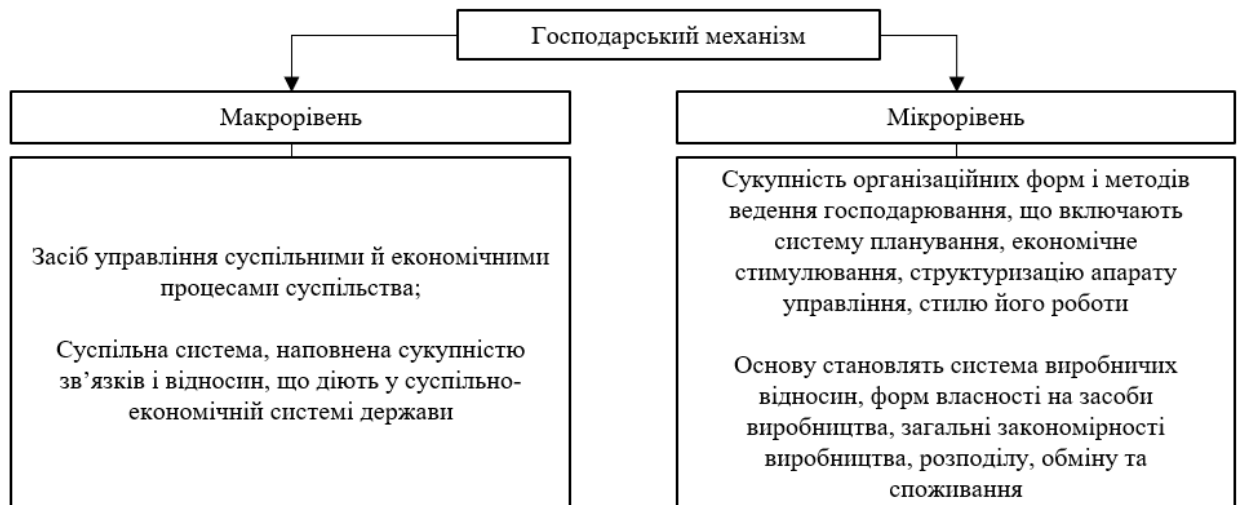


Рисунок.1.7. Розгляд сутності господарського механізму на макро- та мікрорівні [43; 46]

Господарський механізм прийнято розглядати на макро- та мікрорівні (рис.1.7).

Також розглянемо структурні елементи господарського механізму (рис.1.8):

Економічний механізм, що входить до складу господарського механізму організації, є основою функціонування підприємства, яка визначає основну мету його існування та забезпечує основні параметри життєстійкого стану організації, оскільки для ліквідації чи банкрутства компанії, визначальними є саме економічні показники компанії. До складу економічного механізму входять механізми: залучення капіталу, управління витратами, виробничий, маркетингу (збутові), мотивації. Саме економічний механізм є відповідальним за створення передумов отримання доходу та прибутку організацією.

Соціальний механізм є відповідальним за взаємовідносини між працівниками компанії, що виникають у ході здійснення її діяльності, а саме – соціально-особистісні, соціально-побутові, соціально-виробничі, соціально-політичні аспекти комунікації.

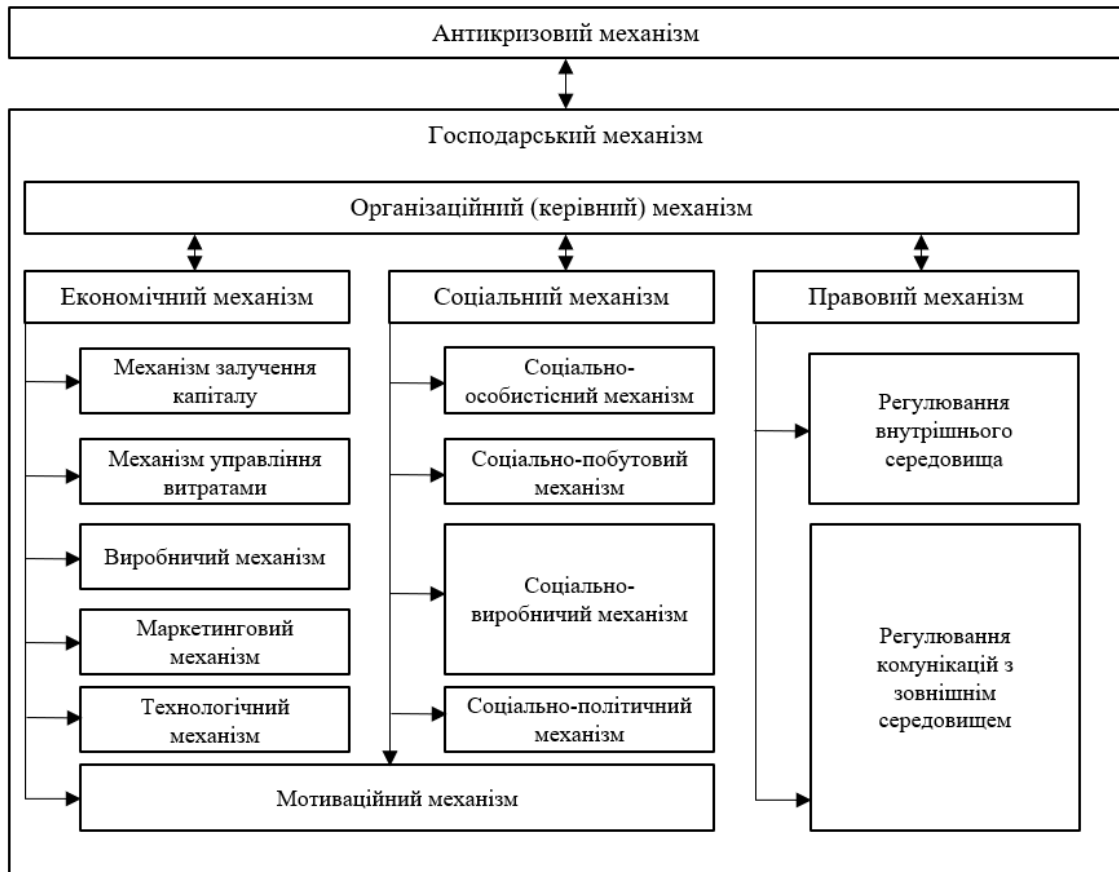


Рисунок 1.8. Взаємозв'язок між господарським та антикризовим механізмом у діяльності підприємства

Правовий механізм дозволяє визначити «червоні лінії» у діяльності організації, забезпечити законність функціонування, правову легітимність у взаємовідносинах: зовнішніх – з державою та іншими суб'єктами господарської діяльності, внутрішніх – між структурними підрозділами та працівниками підприємства.

Дослідження аспектів господарського механізму є надзвичайно важливим у ході здійснення антикризового управління, оскільки повне усвідомлення параметрів життєстійкості організації, її переваг та вузьких ланок дозволить проводити ефективну діагностику кризових явищ у діяльності компанії, забезпечувати її результативне представлення на ринку, створювати передумови для подальшого розвитку. Звертаємо увагу на те, що у ході аналізу слід здійснювати дезагрегацію кожного зі структурних

елементів господарського механізму з метою підвищення якості отримуваних оцінок та експертних висновків.

У свою чергу, антикризовий механізм можна розглядати як певний алгоритм використання функцій управління, що дозволяє здійснювати перехід підприємства з одного стану (кризового) до іншого (докризового, або більш ефективного, у деяких випадках – м'якої ліквідації організації). Сукупність засобів антикризового механізму залежить від значної кількості чинників – від виду діяльності організації, її організаційно-правової форми, її розмірів, технологічного розвитку, професійних якостей персоналу, ситуації на ринку, політичної ситуації у країні та ін.

Сутність створення та використання такого механізму полягає у здатності повернення та забезпечення життєстійкого стану компанії, створенні передумов для покращення показників діяльності, максимально ефективного використанні ресурсів під одночасним впливом негативних явищ зовнішнього та внутрішнього середовища.

Система містить необхідні структурні ланки, що виконують певні обов'язки, зосереджують повноваження й обов'язки управління, визначають ресурси фінансового, матеріального чи інформаційного характеру, а також умови, за яких є можливим досягнення поставлених ключових орієнтирів. Однією з головних особливостей системи є наявність взаємозв'язків та взаємозалежностей між ланками, що дозволяють визначити їхню координовану діяльність.

Дії структурних елементів системи спрямовуються на вирішення проблем, що виникають за відповідними напрямками: стратегія, інновації, маркетинг, конкурентоспроможність і т.д. Відповідно, для підвищення ефективності управлінських процесів існує необхідність надання спеціалізації окремим структурним елементам системи й наділення їх необхідними повноваженнями (в якості прикладу можна навести існування на підприємствах підрозділів маркетингу, праці, стратегічного управління). Таким чином, розгляду потребує необхідність створення в управлінській

системі спеціалізованих елементів, які б виконували роботу з виявлення кризових ознак, профілактики виникнення та нейтралізації існуючих кризових явищ, оцінки параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть завдати негативний вплив на діяльність підприємства [35].

З вищевикладеного можна синтезувати наступне тлумачення поняття «система антикризового менеджменту»: це координовані дії, засоби та заходи, що дозволяють досягти ключових орієнтирів антикризового управління. Наведене визначення можна розширити таким чином: система антикризового управління – це сукупність управлінських функцій (спостереження, діагностування й оцінка) антикризового характеру, що дозволяють визначати, попереджати та мінімізувати негативні впливи кризового стану.

Задля забезпечення створення системи антикризового менеджменту слід визначити її сутнісні ознаки й параметри, які нададуть змогу її моделювати й погоджувати з загальною системою управління. Можна навести наступні подібні ключові компоненти:

- сукупність управлінських функцій, що є необхідними для забезпечення використання антикризових заходів в організації;
- система інформаційного забезпечення для об'єктивного та своєчасного вирішення наявних проблем в діяльності;
- колектив, що дозволить реалізовувати відповідні антикризові рішення й управлінські функції;
- спеціалізація антикризових управлінських функцій;
- координація діяльності структурних елементів системи антикризового управління (за їхньої наявності);
- регламентування антикризових управлінських заходів;
- надання повноважень системі антикризового фінансового менеджменту, визначення її місця та значення в загальній системі управління [35].

Наведемо загальну схему системи антикризового фінансового

управління (рис.1.9).

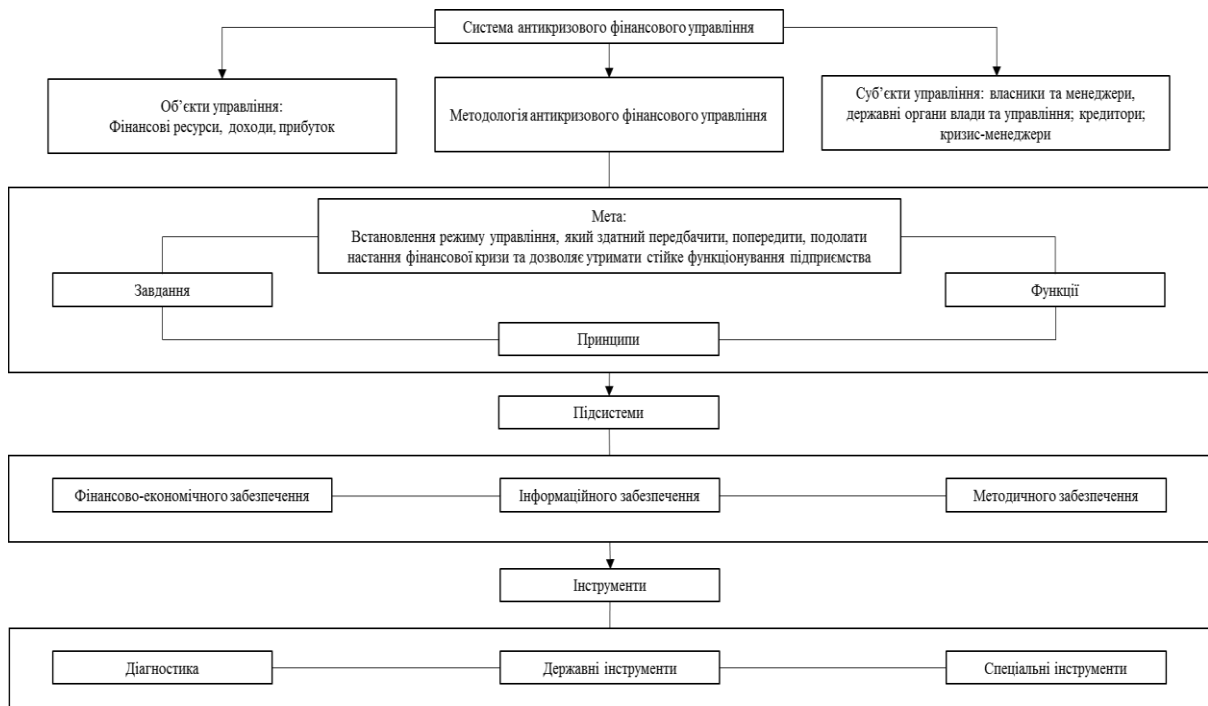


Рисунок 1.9. Складові системи антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності [47]

Антикризовий менеджмент у якості системи має певний об'єкт (фінансова діяльність підприємства) та суб'єктів управління (у якості яких виступають власники, керівництво, кредитори, кризис-менеджери, державні органи).

Система антикризового управління містить певні підсистеми, а саме: підсистему методичного забезпечення (надає підтримку регламентації та стандартизації процесів діагностики й фінансової реабілітації підприємства), підсистему інформаційного забезпечення (забезпечує координований відбір результативних показників, що дозволяють проводити оцінку, планування й організацію вдалих і своєчасних рішень керівництва за всіма напрямками діяльності господарюючого суб'єкта), підсистему фінансово-економічного забезпечення (сукупність взаємовідносин, правових норм, умов проведення господарської діяльності, що втілені в певні організаційні механізми, які сприяють використанню економічним суб'єктом можливостей, наданих

середовищем, дозволяють досягати ключових орієнтирів діяльності).

Основу антикризового менеджменту складає його методологія, що містить ключові цілі, завдання, функції, принципи антикризових заходів.

Як і будь-яке інше управління, антикризовий менеджмент може бути ефективним (якщо для підприємства є характерним переважне досягнення ключових орієнтирів профілактики, нейтралізації й локалізації кризового становища). За таких умов виникає необхідність побудови «дерева цілей» антикризового фінансового менеджменту й визначення їхнього місця та призначення в загальній системі управління діяльністю організації (рис.1.10).

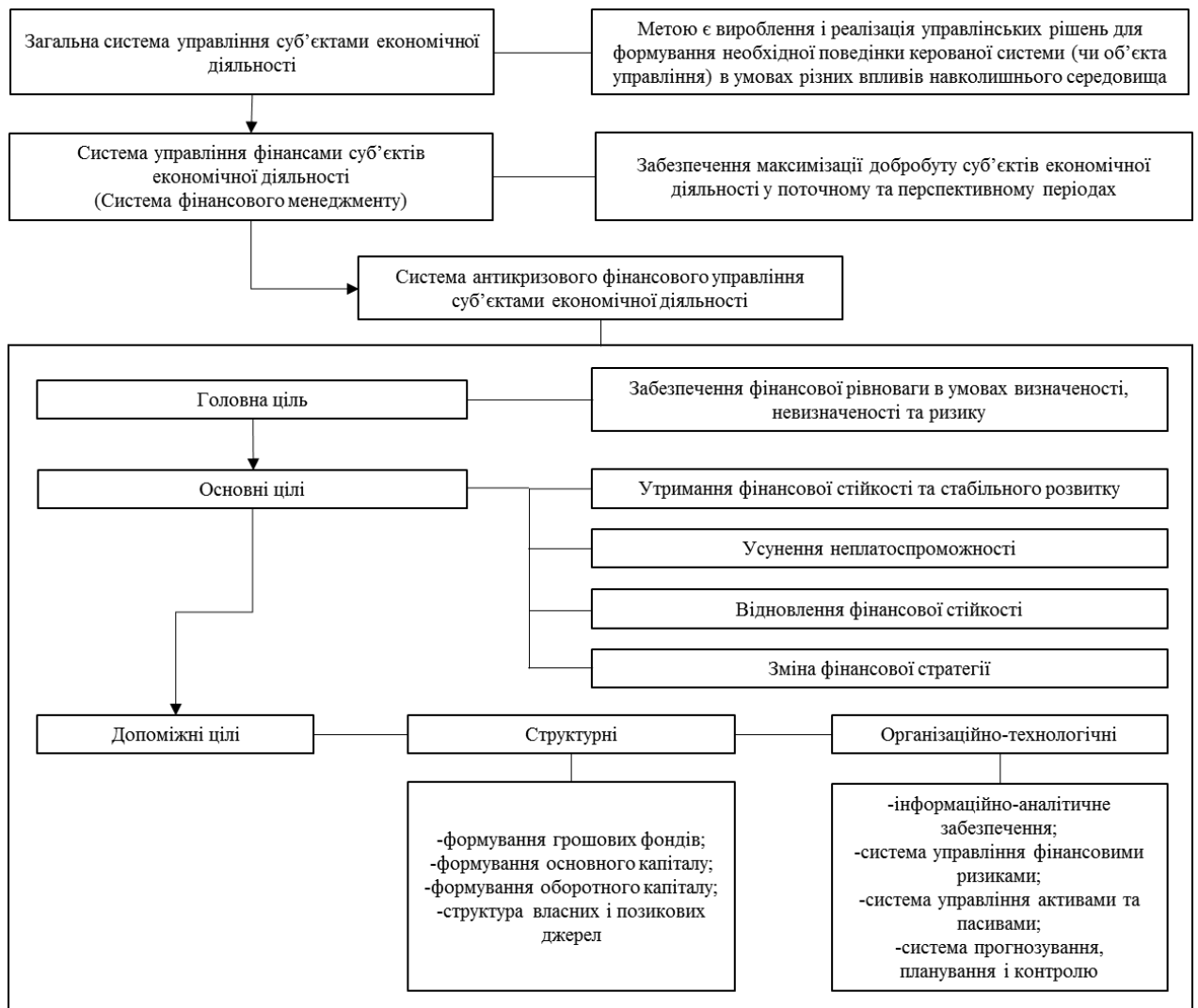


Рисунок 1.10. «Дерево цілей» антикризового управління [23]

Ключовим елементом розробки системи антикризового управління є використання дерева цілей, яке представляє розподіл ключових орієнтирів

підприємства на підцілі [48]. Головні та допоміжні цілі розглядаються, як єдиний комплекс, що у власних взаємозв'язках та взаємозалежностях працює над досягненням єдиної мети.

Серед основних цілей антикризового менеджменту можна навести:

- створення управління, що дозволяє своєчасно виявляти, попереджувати та нейтралізувати кризове фінансове становище, здатне підтримувати фінансову стійкість та рентабельність підприємства на високому рівні, забезпечуючи стабільний розвиток організації;

- подолання неплатоспроможності. Найбільш необхідною задачею будь-якого антикризового управління незалежно від виду та обсягу кризи є, в першу чергу, забезпечення ліквідності підприємства та його здатності до погашення власних зобов'язань;

- забезпечення фінансової стійкості. Незважаючи на те, що проблеми з забезпеченням поточних зобов'язань можна вирішити у короткострокові терміни за допомогою здійснення екстрених операцій (продаж активів), в тому випадку, якщо не буде забезпечена достатня фінансова стійкість підприємства, початкові причини виникнення неплатоспроможності можуть залишатися. Фінансова стійкість дозволяє на певний час позбавити підприємство можливої втрати платоспроможності;

- встановлення стабільних параметрів функціонування та фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Послідовна дезагрегація цілей антикризового фінансового управління дає можливість визначити його основні завдання. Головні завдання системи антикризового управління, які вона має виконувати задля досягнення власних ключових орієнтирів, що були запропоновані І.О. Бланком, наведені на рис.1.11 [3, с.590].

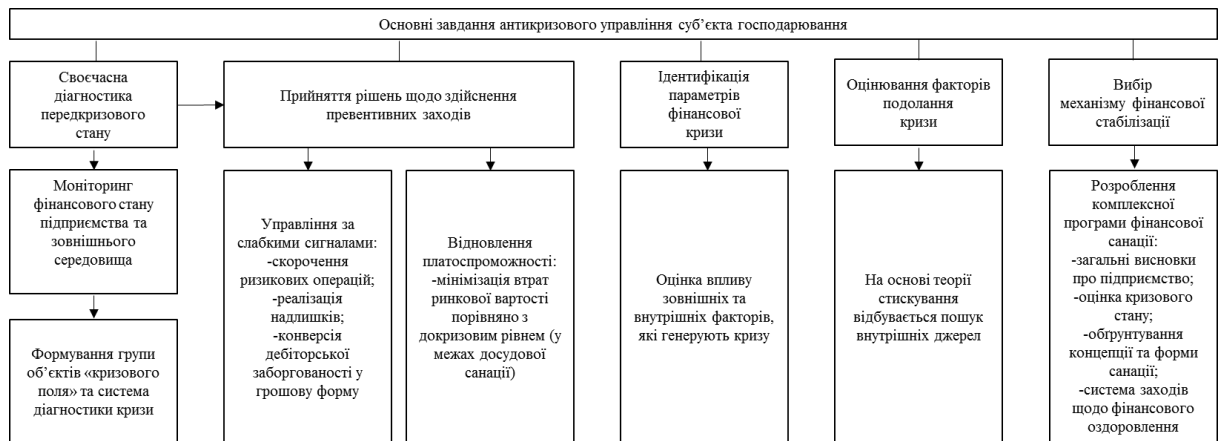


Рисунок 1.11. Завдання антикризового управління суб'єкта господарювання [3, с.590]

До них можна віднести діагностику фінансового стану господарюючого суб'єкта, своєчасне та ефективне використання спеціалізованих антикризових методів та засобів управління фінансами, що дозволяють проводити профілактику й нейтралізацію кризових явищ на підприємстві, забезпечуючи його стабільні розвиток та функціонування.

Задля досягнення власних цілей та завдань система антикризового менеджменту має реалізовувати певну сукупність функцій, які наведені на рис.1.12 [47].



Рисунок 1.12. Функції антикризового управління суб'єктами економічної діяльності [47]

Їх можна розподілити на дві підгрупи: загальні функції та специфічні.

До специфічних функцій антикризового фінансового управління відносять:

- виявлення ознак кризового становища господарюючого суб'єкта шляхом застосування апарату діагностики, який формує систему показників ризику виникнення кризового стану, проводить контроль та оцінку їхніх значень, визначає фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть передувати появі кризи й генерувати негативний вплив на діяльність економічного суб'єкта, здійснює комплексну оцінку фінансового стану об'єкта контролю;

- створення стратегії фінансової реабілітації економічного суб'єкта, яка на підставі результатів комплексної оцінки фінансового стану підприємства, а також прогнозування параметрів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, дозволить сформувати комплекс довгострокових ключових орієнтирів та результативних показників фінансової реабілітації господарюючого суб'єкта й визначити пріоритетні цілі його діяльності;

- організація заходів з фінансової реабілітації підприємства;

- вирішення проблеми неплатоспроможності організації шляхом визначення комплексу екстрених заходів, спрямованих на невідкладну фінансову реабілітацію господарюючого суб'єкта;

- забезпечення фінансової рівноваги (стійкості) економічного суб'єкта за рахунок формування оптимальної структури капіталу стосовно співвідношення між ефективністю та ризиковістю діяльності підприємства;

- надання стабільності функціонуванню підприємства у довгостроковому періоді шляхом визначення пріоритетних напрямків його фінансового розвитку, які будуть координовані та погоджені з обраною антикризовою стратегією підприємства й дозволять проводити профілактику виникнення кризового стану в організації.

Для забезпечення ефективності діагностики фінансового стану підприємства та застосування інструментів його реабілітації, система антикризового управління має ґрунтуватися та проваджуватися з урахуванням

основних принципів її задіяння. І.О. Бланк [3, с.594] та Л.О. Птащенко [4, с.245] наголошують, що результативність антикризового механізму досягається шляхом дотримання його основних принципів:

- превентивної оцінки та терміновості реагування (чим раніше буде встановлено наявність негативних впливів на діяльність підприємства, здійснено коригувальні впливи, тим ефективнішим та скорішим буде поновлення стійкого стану);

- адаптивності управління (наявність системи зворотного зв'язку та здатність коригування управлінських впливів в залежності від зміни показників діяльності суб'єкта господарювання);

- використання внутрішніх ресурсів (зادля забезпечення фінансової стійкості для виходу зі стану кризи підприємство має використовувати, у першу чергу, власні джерела);

- ефективності (результати використання системи антикризового управління мають перевищувати витрати на його створення та утримання).

Наведені принципи визначають головні особливості діяльності системи антикризового фінансового менеджменту й забезпечують її результативність щодо досягнення ключових орієнтирів, своєчасного виявлення ознак кризового становища, ефективного застосування відповідних засобів та інструментів стосовно нейтралізації кризового стану, зменшення впливу негативних чинників та наслідків кризи, відновлення фінансової стійкості організації.

Для забезпечення ефективності функціонування системи антикризового менеджменту, виконання її функцій, досягнення її цілей, завдань та реалізації принципів, процес антикризового управління має вибудовуватися у чіткій послідовності узгоджених та координованих дій (етапів провадження антикризового фінансового менеджменту).

Бланк І.О. деталізує цю послідовність шляхом виокремлення ряду наступних етапів:

Таблиця 1.4 – Етапи антикризового менеджменту

№ п/п	Етап	Стадії етапу
1	Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи	Визначення періодичності спостереження «індикаторів кризового розвитку»
		Визначення розмірів відхилення фактичних значень показників від передбачених (нормативних, планових) за результатами моніторингу
		Аналіз відхилень показників по кожному з параметрів «кризового поля» (встановлення ступеня відхилень, їхніх причин, впливу відхилень)
		Попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства та його фінансового стану
2	Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансової кризи при діагностуванні передкризового фінансового стану («Управління за слабкими сигналами»)	Оцінка можливості запобігання фінансової кризи в умовах майбутньої динаміки факторів зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища підприємства
		Дифференціація напрямків дій (їхня спрямованість на запобігання фінансової кризи або на пом'якшення умов її майбутнього протікання)
		Розробка системи превентивних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози фінансової кризи (скорочення обсягу фінансових операцій по найбільш ризиковим напрямкам фінансової діяльності, підвищення рівня зовнішнього і внутрішнього страхування фінансових ризиків, реалізація частини зайвих або невикористовуваних активів)
3	Ідентифікація параметрів фінансової кризи при діагностуванні її настання	Визначення ефективності превентивних антикризових заходів за результатами їх реалізації, прийняття додаткових заходів при необхідності
		Ідентифікація масштабу охоплення фінансової діяльності підприємства фінансовою кризою (визначається системний або структурний характер кризи)
		Ідентифікація ступеня впливу фінансової кризи на фінансову діяльність (легкий, глибокий або катастрофічний характер)
4	Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства, а також генеруючих загрозу її подальшого посилення	Прогноз можливого періоду протікання фінансової кризи на підставі врахування раніше проведених оцінок
		Ідентифікація окремих факторів фінансової кризи (визначення зовнішніх і внутрішніх чинників)
		Дослідження ступеня впливу окремих факторів на форми і масштаби фінансової кризи підприємства в розрізі окремих параметрів «кризового поля»

Продовження таблиці 1.4

№ п/п	Етап	Стадії етапу
4	Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства, а також генеруючих загрозу її подальшого посилення	Прогнозування розвитку факторів фінансової кризи і їх сукупний негативний вплив на розвиток фінансової діяльності підприємства
5	Оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи	<p data-bbox="730 528 1489 674">Оцінка обсягу чистого грошового потоку підприємства, що генерується в кризових умовах функціонування і ступеня його достатності для подолання фінансової кризи</p> <p data-bbox="730 674 1489 786">Оцінка стану страхових резервів фінансових ресурсів підприємства і їх адекватності масштабами загроз, що генеруються фінансовою кризою</p> <p data-bbox="730 786 1489 965">Визначення можливих напрямів економії фінансових ресурсів підприємства в період протікання фінансової кризи (економія поточних операційних витрат, економія інвестиційних ресурсів за рахунок призупинення реалізації окремих проектів)</p> <p data-bbox="730 965 1489 1111">Визначення можливих альтернативних зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів, необхідних для функціонування підприємства в кризових умовах і його виведення зі стану фінансової кризи</p> <p data-bbox="730 1111 1489 1211">Оцінка якісного стану фінансового потенціалу підприємства з позицій можливого подолання фінансової кризи</p>
6	Визначення напрямків механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану (усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, фінансове забезпечення стійкого зростання підприємства в довгостроковій перспективі)	
7	Розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи	<p data-bbox="730 1379 1489 1447">Створення комплексного плану заходів щодо виведення підприємства із стану фінансової кризи</p> <p data-bbox="730 1447 1489 1503">Створення інвестиційного проекту фінансової санації підприємства</p>
8	Контроль реалізації програми виведення підприємства з фінансової кризи	
9	Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи	

Складено автором на підставі [3, с.599]

Слід зауважити, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо (наприклад – у правовому полі). У даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життестійкість організації до

моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки. Відповідно до вищенаведеного, можна виокремити наступні напрямки роботи антикризового управління (рис.1.13):

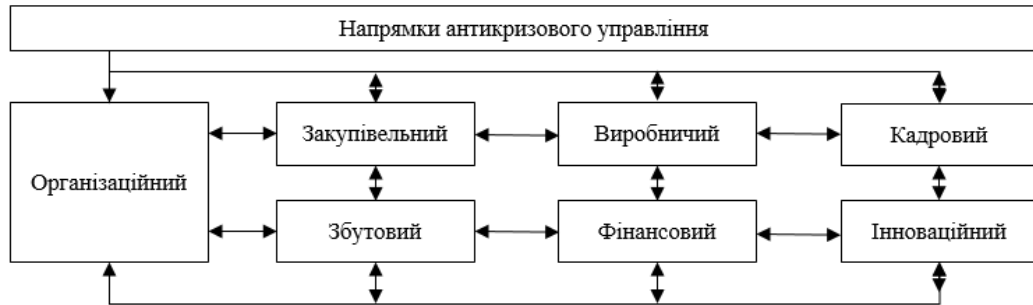


Рисунок 1.13. Пропоновані напрямки роботи антикризового управління

- організаційний: покращення системи менеджменту організації, удосконалення її організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, налагодження зв'язків між елементами, зміна керівного складу;

- закупівельний: завчасний пошук альтернативних постачальників, зменшення залежності від імпорتنих компонентів, ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг;

- виробничий: зниження собівартості продукції, уніфікація, зниження відсотку браку, випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов'язані з основним видом діяльності (альтернативних);

- збутовий: оптимізація асортименту, забезпечення адекватної рентабельності, економічної доцільності, виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних), оптимізація збутових витрат, ефективна робота з дебіторською/кредиторською заборгованістю (також є елементом фінансової стійкості), своєчасне реагування на зміну попиту;

- фінансовий: оптимізація фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, здійснення інвестиційної діяльності, диверсифікація;

- кадровий: формування системи управління персоналом, що

спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, лояльність працівників, взаємозамінність персоналу, наявність навчальних програм;

- інноваційний: втілення інновацій у всі сфери діяльності суб'єкта господарювання.

Як і у випадку з чинниками кризи, ефективна робота усіх блоків антикризового управління можлива за умови синергії – наявності взаємодії та зворотного зв'язку між усіма компонентами. При формуванні та реалізації антикризового механізму слід використовувати ситуаційний підхід до управління, що дозволить визначати обсяги заходів, що потребуються в залежності ситуації та ступеню негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, прораховувати витратну частину, встановлювати ефективність та доцільність використаних інструментів (для конкретних обставин, що виникли у діяльності організації).

На практиці використання зазначеного підходу передбачає наявність вищенаведених елементів (рис.1.14).

Основними показниками ефективності використаного механізму антикризового управління можуть бути:

- вихід показників діяльності та стану організації на докризовий або бажаний рівень;
- економічність використаних інструментів (перевищення обсягів отриманого ефекту над витратною частиною);
- швидкість прояву позитивних ознак у співвідношенні з витраченим часом;
- швидкість виявлення негативних чинників у діяльності підприємства;
- швидкість адаптації підприємства до існування в умовах негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здатність змінювати стан організації,
- недопущення посилення впливу негативних чинників.

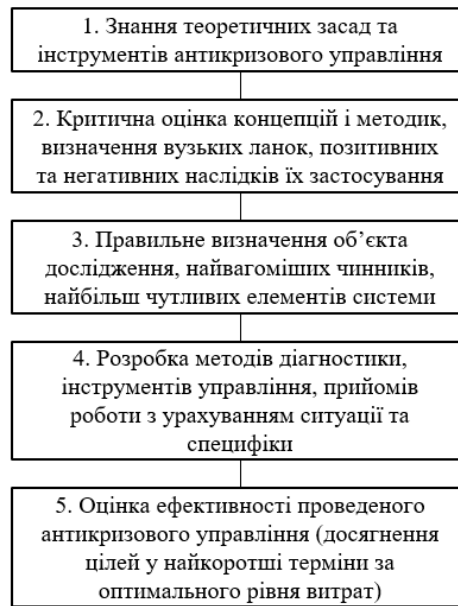


Рисунок 1.14. Елементи ситуаційного підходу при формуванні антикризового механізму

Безумовно, найкращим показником ефективності антикризового управління є відновлення життєстійкого стану організації та підтримка сталості під впливом негативних чинників, з передбаченням та недопущенням аналогічних ситуацій у майбутньому. При цьому, витрати чи втрати від проведення антикризових заходів не мають перевищувати отриманого ефекту.

Висновки до розділу 1

Виникнення кризи слід, передусім, розглядати не як випадковість, а в якості закономірної ситуації, що вимагає від керівництва дослідження причин її появи та розвитку й визначення управлінських рішень, які здатні нівелювати відповідний негативний вплив та його наслідки. Стабільність подальшого розвитку та функціонування підприємства буде залежати від своєчасності виявлення кризових ознак та передумов появи негативних явищ у діяльності організації, забезпеченої за рахунок створення ефективної системи антикризового менеджменту.

Управління суб'єктами економічної діяльності повинно мати чітко

виражений антикризовий характер, тобто здатним своєчасно виявляти кризові явища та застосовувати превентивні заходи профілактичного характеру для запобігання їхнього розвитку, або зменшувати негативний вплив вже існуючих негативних чинників у діяльності підприємства.

Аналізом наявної теоретичної літератури було встановлено, що антикризове управління – це сукупність координованих дій, засобів та інструментів на стратегічному та тактичному рівнях управління, спрямованих на своєчасне та ефективне виявлення, нейтралізацію та ліквідацію кризового становища діяльності підприємства, що мають в якості головної мети забезпечення стабільного розвитку та функціонування господарюючого суб'єкта за постійної зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективний антикризовий менеджмент має ключовий вплив на відновлення та збереження життєстійкого стану організації, створення передумов для подальшого розвитку і зростання показників діяльності компанії. Формування системи антикризового фінансового управління є необхідним, коли перетворення довкола підприємства мають глобальний характер.

Ефективність системи антикризового управління залежить від своєчасності задіяння його заходів. Дії такого комплексу потребують превентивного характеру, оскільки тільки подібний підхід надає можливість стимулювати підприємство на виконання його ключових орієнтирів та сприяти досягненню його головної мети в умовах зовнішнього й внутрішнього середовища, що мають схильність до постійної трансформації.

На виникнення та розвиток кризових явищ впливає певна сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. У зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств став критичним. За результатами дослідження було запропоновано перелік чинників, що є специфічними та набули значної актуальності за умов воєнного стану. Оскільки підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо, у даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних

впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки.

Відповідно, у ході проведення дослідження було запропоновано основні напрями роботи антикризового управління, та заходи, які входять до складу кожного з них, а саме: організаційний, закупівельний, виробничий, кадровий, збутовий, фінансовий та інноваційний. Як і у випадку з чинниками кризи, ефективна робота усіх блоків антикризового управління можлива за умови синергії – наявності взаємодії та зворотного зв'язку між усіма компонентами.

Безумовно, найкращим показником ефективності антикризового управління має бути відновлення життєстійкого стану організації та підтримка сталості під впливом негативних чинників, з передбаченням та недопущенням аналогічних ситуацій у майбутньому. При цьому, витрати чи втрати від проведення антикризових заходів не мають перевищувати отриманого ефекту.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОСТ-ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства в умовах воєнного часу

Промислове підприємство є одним з провідних українських виробників у металургійній галузі. Підприємство входить до складу групи компаній, що дозволяє йому мати переваги у сировинній та енергетичній базі порівняно з організаціями, які здійснюють аналогічну діяльність, втім, не стали поповненням команди холдингу. Промислове підприємство за показниками входить до 80-ти кращих суб'єктів господарської діяльності світу. Питома вага чавуну й сталі, що створюються на виробничих потужностях промислового підприємства, складала у довоєнний час приблизно 10%, листового прокату – приблизно 30%. При цьому, більшість продукції (приблизно 65%) постачалася на зовнішній ринок.

Промислове підприємство робить свій внесок у розвиток українського автомобільного виробництва шляхом постачання холодних листів особливої витяжки, машинобудування – чорної жерсті та певних видів холоднокатаного прокату, будівельної галузі – наданням гнутих профілів. Річна продуктивність виробничих потужностей промислового підприємства складає близько 6,3 млн.т агломерату, 4,2 млн.т чавуну, 4,1 млн.т сталі, порядку 3,7 млн.т гарячекатаних листів та рулонів, і порядку 1,2 млн тонн холоднокатаних листів та рулонів.

Підприємство представлене шістьма агломераційними, чотирма доменними, дев'ятьма мартенівськими цехами, цехом з підготовки

сталерозливних складів. До складу прокатного виробництва промислового підприємства входять чотири цехи, що створюють гарячекатану та холоднокатану сталь, сталеву стрічку, холодногнуті профілі та білу жерсть.

Завдяки розвиненим потужностям виробник здійснює реалізацію широкого асортименту продукції – гарячекатаного та холоднокатаного прокату, профілів, передільного та ливарного чавуну, слябів.

Відповідно до статуту промислового підприємства керівництво представлено наступними органами: Вищим органом Товариства, загальними зборами акціонерів промислового підприємства, Наглядовою радою підприємства, одноосібним виконавчим органом – генеральним директором, у разі обрання зборами акціонерів – ревізійною комісією промислового підприємства.

Генеральний директор здійснює управління компанією за допомогою 3 самостійних управлінь: юридичного, адміністративного та корпоративних комунікацій та 11 дирекцій. Дирекції дозволяють здійснювати аналіз та планування виробничих процесів; забезпечувати керівництво економічною та фінансовою політикою організації; проводити модернізацію виробничих та бізнес-процесів; забезпечувати дотримання техніки безпеки; забезпечувати ефективну соціальну політику шляхом поліпшення процесів кадрового управління та оплати праці, мотивації персоналу, удосконалення організаційної структури промислового підприємства; забезпечувати захист правових позицій підприємства. Таким чином, дирекції дозволяють забезпечувати роботу господарського механізму, який ми розглядали вище.

Основні цілі, які ставить перед собою керівництво промислового підприємства:

- зростання якості металопродукції при збереженні її конкурентоздатної вартості;
- зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище регіону;
- модернізація виробничих та бізнес-процесів організації;

- використання інновацій у своїй основній та супутній діяльності;
- підвищення рівня безпеки на підприємстві.

До основних конкурентних переваг промислового підприємства можна віднести:

- добре розвинуті процеси збуту продукції, у переважній більшості – на експортні напрямки;
- гарне співвідношення вартості та якості металопродукції;
- індивідуальний підхід до клієнтів та орієнтація на потреби клієнтів при здійсненні виробництва та реалізації продукції.

Підприємство має стратегічну перевагу в економічно доцільному місцерозташуванні – рівновіддалене від місць постачання сировини (залізної руди, коксу), основних ринків збуту. Розвинута інфраструктура та логістика дозволяють виробнику використовувати у своїй діяльності усі можливі типи транспорту – від автомобільного до морського (до повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації підприємство використовувало морський порт промислового підприємства 2, що також входить до складу групи компаній).

До повномасштабного військового конфлікту переважною проблемою для української металургії в цілому, та для промислового підприємства, була низька ринкова вартість металу, що призводила до щорічних збитків. Основною причиною низької вартості сталі є домінуюча позиція китайських підприємств на цьому ринку, що здатні здійснювати випуск значних обсягів металопрокату за низької собівартості виробництва. Відповідна негативна динаміка спостерігалася з 2015 року – у січні вартість гарячекатаного прокату складала 470\$/т, наприкінці року –280 \$/т. У вересні 2020 року динаміка цін на сталь суттєво пішла вгору (від близько 415 \$/т у вересні 2020 року до 1954 \$/т – на піку у вересні 2021 року) на тлі зменшення обсягів виробництва та постачання великими металургійними компаніями Китаю, карантинних обмежень та падіння попиту на готову продукцію через COVID-19 [49]. Незважаючи на те, що протягом 2021 року зросла вартість логістики та

сировини (залізної руди, коксу, концентрату), за вищезазначених цін українські металургійні підприємства почали отримувати значний прибуток при співставних з минулорічними вагових показниках реалізованої продукції.

У 2022 році вітчизняні виробники отримали контрастну ситуацію – протягом 4 кварталу 2021 року-1 кварталу 2022 року вартість сталі сягнула мінімальної позначки 1013 \$/т та продовжила своє зниження (станом на 28 листопада 2022 року вартість сталі складала 655 \$/т) [50], через що рентабельність підприємств знову зменшилася до рівня, який не перекриває адміністративних витрат та витрат на збут [49].

Значною проблемою для металургійних виробників України стала повномасштабна війна з Російською Федерацією. Протягом березня-травня 2022 року були знищені найбільші металургійні виробники Європи – промислове підприємство 3 та промислове підприємство 2. Частина підприємств (наприклад – промислове підприємство 4, що здійснювало постачання залізної руди для промислового підприємства) опинилася у зоні вимушеної окупації. У зв'язку з окупаційними діями та постійними бомбардуваннями були порушені логістичні процеси, що призвело до втрати металургійними підприємствами можливості експорту продукції морським шляхом (у зв'язку з вищезазначеним частка експортних операцій промислового підприємства зменшилася приблизно до 30% протягом 2 кварталу 2022 року порівняно з 70% у 1 кварталі 2022 року). Проблеми з порушенням логістичних можливостей, втратою ринків збуту призводять до зменшення обсягів виробництва, суб'єкти господарської діяльності працюють не на повну потужність.

Війна спричинила і кадрові проблеми – через змушену міграцію та скорочення працівників у підприємств поступово починають виникати проблеми браку спеціалістів. У ході здійснення своєї діяльності в умовах частих повітряних тривог організаціям доводиться балансувати між забезпеченням необхідного рівня безпеки та ефективності.

Ракетні удари по енергетичній інфраструктурі призводять до аварій та

пошкоджень обладнання, розширюючи видаткову частину підприємства та призводячи до зупинки окремих ділянок виробничого процесу.

В умовах агресивного та складного зовнішнього середовища промислове підприємство продовжує здійснювати свою роботу, проводити модернізацію виробничих та бізнес-процесів, спрямовуючись на поліпшення сервісу та якості продукції, нести значне соціальне навантаження (як роботодавець більш, ніж 9000 осіб, як містоутворююче підприємство, питома вага якого в регіональному ВВП разом з іншими підприємствами групи складає близько 30%, як компанія, що здійснює значну благодійну роботу).

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств нових підходів до господарювання, що базуються на залученні нових ідей та технологій, більш дієвих підходах до управління, диверсифікації ризиків. Вирішення цих проблем дозволяє організації забезпечити підтримку життєстійкого стану, забезпечити основу для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії. Одним з найважливіших для сучасного положення критеріїв ефективності діяльності є адаптивність процесів підприємства до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наявні економічні та політичні умови функціонування вимагають від підприємств акумуляції власних потужностей, підвищення якості своєї продукції, зростання ефективності діяльності, зміни управлінських підходів, стратегічної орієнтації. Одним з найбільш результативних засобів забезпечення вищезазначених цілей є використання наявних внутрішніх та зовнішніх резервів з урахуванням вимог економічної доцільності.

З метою забезпечення життєстійкого стану організації та створення передумов для його подальшого розвитку, найпершим та одним з найважливіших етапів має стати проведення оцінки його економічної ефективності, виокремлення сильних та слабких сторін, чинників тиску. Звичайно, цей процес має максимально охоплювати усі види діяльності організації, враховувати найбільш важливі елементи господарського механізму підприємства та дозволяти розглянути їх у комплексі [51, с.45].

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Проведемо якісний аналіз діяльності промислового підприємства з урахуванням впливу умов зовнішнього та внутрішнього середовища, досліджуючи основні чинники, що здійснюють істотний вплив на діяльність компанії.

Підприємство входить до складу групи компаній, що є найбільшим виробником та постачальником залізної руди, сировини для здійснення виробництва сталі, сталі, чавуну та прокату. У 2021 році Група зайняла 1 позначку у рейтингу найбільших компаній України за версією Forbes. Протягом того ж року група компаній увійшла у топ-50 світових компаній металургійної галузі за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association) [52]. Загальні виробничі потужності Групи дозволяють щорічно здійснювати виробництво до 15 млн.т сталі [52].

Аналіз діяльності групи, до складу якої входить підприємство промислового підприємства, за методикою 4-Р маркетингу. До складу Групи входять гірничодобувні підприємства України та США, які видобувають залізорудне сировину та коксівне вугілля. Це забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках. Група виробляє коксохімічну продукцію, чавун, сталеві напівфабрикати, сортовий і плоский прокат на власних підприємствах в Україні, Італії, Болгарії та Великобританії.

Продукт (Product). Основне обмеження на металургійному ринку ЄС – відсутність попиту на готову українську продукцію – європейські країни воліють закуповувати напівфабрикати (заготовки, сляби) і виробляти з них готові вироби з високою доданою вартістю. Друге обмеження, що знижує конкурентоспроможність України – наявність регламенту в області регулювання виробництва, розміщення на ринку країн Євросоюзу та подальшого використання хімічних речовин (REACH). Однією з його цілей є

підвищення конкурентоспроможності промисловості країн ЄС за рахунок вже виконаних природоохоронних вимог до виробництва хімічної продукції в ЄС та імпортованої хімічної продукції з третіх країн. При цьому хімічні дослідження проводяться за рахунок постачальників.

Проблемою є наявність сильних конкурентів – європейських, китайських і російських підприємств. Конкурентні переваги Китаю – відносно низька собівартість металопродукції (за рахунок більш низької вартості сировини і рівня оплати праці), широкий асортимент продукції, наявність власної сировинної бази, можливість впливу на ринок (самий великий імпортер залізничної руди).

Україна в значній мірі забезпечена власними рудними ресурсами (20% світових запасів залізничної руди), але її якість поступається середньому. Низькі якісні показники сировини впливають на якість виробленої продукції. При цьому, для виведення шлаків з такої сировини потрібно більше тепла, що призводить до збільшення витрати коксу і газу, що, в свою чергу, призводить до збільшення витримок виробництва.

У склад Групи входить значне число підприємств, які забезпечують повний цикл виробництва продукції. Це підприємства, які займаються видобутком копалин (руди, вугілля), виробництвом коксу і агломерату, виготовленням металопрокату. Власники компанії Групи володіють ще однією компанією в Україні – Група 2, яка забезпечує існуючий металургійний комплекс дешевою електроенергією (їм належать електростанції) і природним газом (здійснюють видобуток). Компанія постійно виробляє модернізацію своїх підприємств, що дозволяє підвищити якість випускається зниженої продукції та утримати її виробництво. Достатньо висока якість товару є одним із конкурентних переваг Групи.

Ще однією конкурентною перевагою для Групи у сфері виробництва продукції є низькі екологічні обмеження в Україні, що також призводить до зниження витрат на модернізацію підприємств у сфері шкідливих атмосферних викидів.

Також Група часто оновлює асортимент виробленої продукції, вдосконалює її і випускає нові види товару.

Ціна (Price). Лідером за ціною товару є Китай (завдячуючи низькій вартості сиру та трудових ресурсів). Підприємства Російської Федерації також мають продукцію з більш низькою вартістю завдяки наявності обширної сировинної бази та дешевого природного газу. Ціна не є сильною конкурентною перевагою для Групи на тлі двох вищеназваних конкурентів, проте вона дозволяє конкурувати з продукцією Євросоюзу – за рахунок наявності власних сирових ресурсів.

Слід зазначити, що позитивно на сукупну ціну продукції впливає «коротке плече» доставки і можливість транспортування продукції у різний спосіб, зокрема – морським, що є найдешевшим видом транспорту. Відповідно, знижуються витрати на транспортні послуги.

Місце, дистрибуція (Place). Є сильною конкурентною перевагою компанії Групи. Розташування між Європою та Азією, вихід до Азовського та Чорного моря дозволяють налагоджувати торговельні відносини з багатьма країнами та полегшують транспортування металопродукції.

Група має велику мережу збуту продукції. Мережа представництв і сервісних центрів охоплює понад 80 країн і надає продукцію та послуги понад 10 000 клієнтів. Підприємство реалізує продукцію через власну торгову мережу. Більше сорока представництв компанії охоплюють усі ключові регіони світу. Торгівельне підприємство входить до складу Групи і займається продажами залізної руди, напівфабрикатів та готових сталевих виробів з 1997 року. Компанія об'єднує регіональні представництва Групи у Європі, на Близькому Сході і в Північній Африці (Туреччини, ОАЕ, Лівані, Тунісі), в Азії (Китаї, Сінгапурі) і країнах Північної і Південної Америки (Канаді та Домініканській Республіці). Штаб-квартира розташована в Женеві.

Крім вищеперерахованого, Група володіє заводами в Італії, Болгарії та Великобританії. На адресу цих підприємств компанія передає сировину, з якої виробляється якісна готова продукція з високою доданою вартістю.

Система ціноутворення побудована за принципом підтримки споживачів на ринку. Ряду клієнтів компанія надає відстрочку платежу. На експортних ринках вони існують програми факторингового фінансування кінцевих споживачів. Також компанія надає технічну підтримку, якою клієнти дуже задоволені. Група використовує один канал збуту (без поділу на роздрібний та оптовий), який надає повний спектр послуг, незалежно від обсягу постачання металу. Це продиктовано ринковою ситуацією та є конкурентною перевагою компанії.

Група має проєкти, якими вони пишаються і наводять як приклад – міст Святого Георгія, вітрильник Flying Clipper, саркофаг Чорнобильської АЕС, хмарочос The Shard. Усе перераховане вище, а також значний досвід роботи на міжнародному ринку, розвинена мережа продажів та клієнтоорієнтований підхід дозволяють компанії здійснювати просування своєї продукції на ринку Євросоюзу.

Споживачі. Промислове підприємство здійснює реалізацію металопродукції власного виробництва як на території України, так і за її митними межами (експортні операції). Основними покупцями є представники машинобудування (автомобільного, сільськогосподарського, побутового), виробники труб, будівельних конструкцій. У довоєнний час приблизно 70% продукції підприємство реалізовувало на експорт (у більш ніж 53 країни світу): Туреччина, Сполучені Штати Америки, Польща, Болгарія, Італія, Північна Македонія та ін.

У зв'язку з проведенням бойових дій на території України, частка експортних операцій промислового підприємства зменшилася до 30% протягом 2 кварталу 2022 року. Порівняно зі світовими конкурентами продукція підприємства має високу якість, значний рівень собівартості та низьку для компанії ціну реалізації, обмежену умовами ринку. У зв'язку з нестабільною політичною ситуацією підприємство має обмежені можливості логістики, втратило частину основних ринків збуту та можливого доходу. Додатково ціна реалізації призводить до збиткового стану промислового

підприємства та не дозволяє у повній мірі проводити інноваційну політику розвитку, перешкоджає розширенню виробництва.

Конкуренти. Основними чинниками, що забезпечують конкурентоздатність підприємства є наявність переваг та унікальних пропозицій. З метою покращення своїх позицій на ринку підприємство має не тільки вдосконалювати свою продукцію, але й супутні види діяльності – ідеологію, сервіс, кадрову політику. Таким чином, досягти успіху як на національному, так і міжнародному ринку зможе та організація, яка знає: власні переваги та слабкі сторони; аспекти, що призвели до успіху конкурентів; здатна запропонувати конкурентоздатні послуги та продукцію.

До війни основними вітчизняними конкурентами промислового підприємства можна було вважати промислове підприємство 3, промислове підприємство 2 та промислове підприємство 5.

У результаті бойових дій на території України виробничі потужності промислового підприємства 3 та промислового підприємства 2 було знищено, підприємства на поточний момент майже не здійснюють діяльності (переважно – реалізують залишки продукції на складах неокупованих територій). Відповідно, основним конкурентом промислового підприємства, що здійснює співставну діяльність на вітчизняному та зарубіжному ринках, є промислове підприємство 5.

Оскільки обидва підприємства переважно здійснюють експорт своєї продукції та мають широке представлення за митними межами України, основна боротьба відбувається саме на європейських ринках. Слід зазначити, що у металургійній галузі доволі складно зробити продукцію, що суттєво буде відрізнятися від конкурентів, тому основними перевагами у боротьбі мають стати: собівартість (сировини, енергоносіїв, логістики, оплати праці, маркетингу), якість продукції (якість сировини, її витрати для виробництва готового товару, сортамент), якість послуг (індивідуальний підхід до клієнтів, гнучкі варіанти оплати, розвиток збутової та логістичної мережі).

Аналізом було встановлено, що промисловим підприємством 5

здійснюється реалізація переважно чавуну. Основними різновидами продукції, яку реалізує підприємство є катанка, заготовки зі сталі та арматура, у той час, як для промислового підприємства основною продукцією є гарячекатаний та холоднокатаний прокат.

На підставі вищенаведеного дослідження можна зробити висновок, що гарячекатаний та холоднокатаний прокат є продукцією, промислового підприємству потрібно робити акцент у реалізації, оскільки саме за цим видом товару організація має на поточний момент велику частку ринку та характеризується значними темпами зростання (особливо – на тлі знищення виробничих потужностей основних конкурентів – промислового підприємства 2 та промислового підприємства 3).

Для керівного складу рекомендовано звернути увагу на ділянку реалізації сталі, оскільки продаж цього товару має незначні темпи зростання, низькому питому вагу представлення на ринку. Проведений аналіз свідчить про стійку позицію підприємства на ринку металопродукції попри вкрай нестабільні політичні та економічні умови функціонування сьогодні.

Постачальники. Оскільки питання сировинного забезпечення у металургійній галузі має велике значення, підприємство необхідно надавати адекватну відповідь на питання вибору постачальників. В умовах війни промислове підприємство втратило важливого постачальника сировини – промислове підприємство 4 через окупацію його виробничих потужностей.

Стає актуальним питання заміни цього постачальника при збереженні якості сировини, логістичної стратегії промислового підприємства та надійності партнерських взамовідносин. В умовах військового часу та викликаній ним нестабільності дестабілізація може виникнути у будь-якій зі сфер діяльності підприємства, тому потрібно мати альтернативні джерела постачання сировини чи напрями збуту товару у випадку порушення основних ланцюгів.

Для виявлення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що несуть у собі сховані можливості та загрози, проведемо SWOT-аналіз

діяльності компанії (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який дозволить визначити наявні переваги та недоліки у діяльності компанії, з метою подальшого пристосування до умов нестійкого середовища. Сильні та слабкі сторони стосуються внутрішнього середовища організації, можливості та загрози – зовнішнього.

За результатами проведеного дослідження ми отримаємо матрицю сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності промислового підприємства, що дозволить нам визначитися з елементами, які потребують уваги керівництва при здійсненні антикризового управління.

Результати SWOT-аналізу позицій промислового підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності промислового підприємства в умовах воєнного часу

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту; 2. Ліквідація чи зменшення обсягів реалізації основних конкурентів; 3. Формування нових каналів постачання сировини; 4. Збільшення питомої ваги реалізації на внутрішньому ринку; 5. Покращення кадрового складу та використання технологій ліквідованих підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здорожчання вартості енергоносіїв, здорожчання логістики, що призведе до зростання собівартості;; 2. Ліквідація чи аварії на виробничих потужностях; 3. Зниження світової вартості на металопродукцію; 4. Ліквідація основних постачальників чи покупців; 5. Макроекономічні проблеми для України, зниження вартості національної валюти
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції, широкий асортимент, якісна логістика; 2. Значний досвід роботи, у тому числі - за нестійких економічних умов; 3. Високий рівень професіоналізму команди; 4. Можливість купівлі енергоресурсів у пов'язаних осіб з Групи за цінами, що є нижчими, ніж звичайні ринкові 5. Запас фінансової стійкості; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність можливості прогнозування на довгострокову та навіть короткострокову перспективу; 2. Посилення конкуренції з боку китайських та турецьких підприємств; 3. Вузька спеціалізація; 4. Значний рівень собівартості; 5. Наявність логістичних проблем, обмеження можливості експорту, можлива неплатоспроможність українських покупців

Тепер можна провести PEST-аналіз промислового підприємства, який застосовуємо для аналізу макросередовища підприємства, а саме основних

чотирьох його складових: політичну, економічну, соціальну та технологічну. Як видно з таблиці основні фактори впливу на підприємство розділені за групами та рівнем впливу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз діяльності промислового підприємства в умовах воєнного часу

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Війна на території України; 2. Наявна політика податкових та митних органів; 3. Торгова політика держави, регулювання галузі; 4. Логістичні проблеми	1. Рівень інфляції, вартості енергоносіїв та сировини; 2. Курс валют; 3. Кредитно-грошова та бюджетна політика; 4. Вартість продукції на світовому ринку
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Вимоги до якості продукції; 2. Відтік кваліфікованого персоналу; 3. Платоспроможність покупців; 4. Демографічні проблеми	1. Обмеження виробництва через проведення бойових дій та втрату енергопостачання; 2. Зниження якості сировини через окупацію основних постачальників; 3. Обмеження можливості оновлення технологій; 4. Проблеми з проведенням обслуговування виробничих потужностей

У таблиці 2.3 наведено експертну оцінку ступеню впливу чинників кожної з категорій, експертами проаналізовано ймовірність виникнення кожного з чинників у діяльності організації, розраховано зважену інтегральну оцінку для кожного з факторів.

Таблиця 2.3 – Оцінка зовнішніх чинників впливу на діяльність промислового підприємства в умовах війни

Фактор	Вплив	Шанс настання (від 1 до 5)					Середня оцінка	Зважена оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
Політичні фактори								
1. Війна на території України;	0,10	5	5	5	4	5	4,8	0,48
2. Наявна політика податкових та митних органів;	0,06	2	1	2	2	1	1,6	0,10

Продовження таблиці 2.3

Політичні фактори								
3. Торгова політика держави, регулювання галузі;	0,04	2	2	1	2	2	1,8	0,08
4. Логістичні проблеми	0,08	5	4	3	4	5	4,2	0,35
Економічні фактори								
1. Рівень інфляції, вартості енергоносіїв та сировини;	0,09	4	5	4	5	4	4,4	0,39
2. Курс валют;	0,08	3	3	4	5	4	3,8	0,30
3. Кредитно-грошова та бюджетна політика;	0,04	1	1	1	2	2	1,4	0,06
4. Вартість продукції на світовому ринку	0,09	4	5	4	5	4	4,4	0,39
Соціальні фактори								
1. Вимоги до якості продукції;	0,04	2	2	1	1	2	1,6	0,07
2. Відтік кваліфікованого персоналу;	0,05	2	3	2	1	2	2	0,11
3. Платоспроможність покупців;	0,03	1	1	1	1	1	1	0,03
4. Скорочення працівників	0,05	4	4	4	3	3	3,6	0,17
Технологічні фактори								
1. Обмеження виробництва через проведення бойових дій та втрату енергопостачання;	0,08	3	3	2	2	2	2,4	0,19
Фактор	Вплив	Шанс настання (від 1 до 5)					Середня оцінка	Зважена оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
2. Зниження якості сировини через окупацію основних постачальників;	0,05	4	3	3	4	4	3,6	0,19
3. Обмеження можливості оновлення технологій;	0,08	3	2	2	2	3	2,4	0,20
4. Проблеми з проведенням обслуговування виробничих потужностей	0,03	1	2	1	3	1	1,6	0,04
Всього	1							3,14

Аналізом встановлено, що під час воєнного часу найбільший вплив на

діяльність організації мають економічні чинники (середній вплив та ймовірність настання – 0,28):



Рисунок 2.1. Вплив економічних чинників на діяльність підприємства

Другий за ступенем впливу та ймовірністю поширення є вплив політичних чинників (середній ступінь впливу та ймовірності настання – 0,25). Основний вплив серед політичних чинників має проведення військових дій на території України та пов'язані з цим логістичні проблеми (рис.2.2). При цьому, цей чинник має найбільшу зважену оцінку серед усіх розглянутих у дослідженні – 0,48.



Рисунок 2.2. Вплив політичних чинників на діяльність компанії

Наступними за ступенем впливу та ймовірністю поширення є чинники

технологічного характеру (рис.2.3), що мають, відповідно, середню оцінку 0,16:



Рисунок 2.3. Вплив технологічних чинників на діяльність компанії

Таким чином, на думку експертів проблеми з проведенням обслуговування виробничих потужностей не мають сильно впливати на діяльність промислового підприємства в умовах воєнного часу.

Найменший вплив на діяльність підприємства мають соціальні чинники (середня оцінка – 0,10), оскільки вони мають прояв через вимушену міграцію та звільнення працівників. Підприємство здійснює реалізацію металопродукції фізичним особам у незначній кількості та не має стосунку до сфери надання послуг, що могло би, безперечно, вплинути на результат:



Рисунок 2.4. Вплив соціальних чинників на діяльність компанії

Підводячи підсумки, можна наголосити на тому, що серед розглянутих

категорій чинників зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на діяльність промислового підприємства, до яких виробник має змогу пристосуватися – економічні. Політичні та технологічні чинники дуже важко прогнозувати в умовах воєнного часу, оскільки ситуація за цими напрямками може змінитися протягом декількох хвилин.

Для підтримання життєстійкого стану компанії слід звернути увагу на свої слабкі сторони та можливі загрози, що є специфічними для поточних умов. Промислове підприємство має значний досвід роботи, запас фінансової стійкості та професійний колектив для збереження та подальшого розвитку підприємства при відносно стабільному стані впливу політичних чинників.

2.3 Практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму та напрямків підвищення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах воєнного та пост-воєнного часу

Тенденції сьогодення, що проявляються у військових діях на території України, порушенні економічних, логістичних, соціальних процесів у діяльності організацій, змушує їх здійснювати перехід від більш ризикових та дохідних моделей функціонування до стійких та стабільних. Однією з головних вимог забезпечення життєстійкого стану в умовах мінливого середовища є формування антикризового механізму, що дозволяє здійснити діагностику, попередження, подолання кризових явищ у діяльності організацій, а також створювати передумови для подальшого сталого розвитку.

Для унеможливлення поширення кризи на інші аспекти діяльності, а також виникнення ефекту синергії між кризовими явищами, реакція підприємства на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища має бути миттєвою. Відповідно, організація повинна мати певний комплекс готових

рішень, що дозволяють своєчасно мобілізувати наявні ресурси для подолання негативних чинників.

На промисловому підприємстві питання антикризового управління розглядається дирекцією, що є відповідальною за фінансовий менеджмент у вигляді діагностики та моніторингу негативних відхилень у діяльності компанії.

Проведеним аналізом фінансового аналізу підприємства встановлено, що воно досить ефективно проваджує діяльність, проте мало значну залежність від зовнішніх чинників ще до воєнного стану в Україні, а після його виникнення на функціонування організації стали впливати й додаткові негативні фактори. Відповідно, у таких умовах промислове підприємство потребує створення антикризового механізму, що дозволить відреагувати на виклики поточного часу та зберегти підприємство. Створення антикризового механізму дозволить систематизувати, скоординувати та поєднати зусилля кризис-менеджменту. Основним аспектом згаданого механізму має бути стратегія, орієнтована, перш за все, на збереження життєстійкого стану організації.

При розробці антикризового механізму для підприємств металургійної галузі в умовах воєнного стану дослідники мають враховувати галузеву специфіку та виклики сьогодення. У мінливих та непередбачуваних умовах, коли планування неможливе навіть на незначний термін, головною метою підприємств має бути збереження життєстійкого стану та наявного потенціалу. Основними проблемами для вітчизняних підприємств можуть стати: зниження цін на світовому ринку на основну продукцію, логістичні, втрата постачальників чи покупців, сировинні, платіжні (зростання кредиторської та дебіторської заборгованості), макроекономічні (зниження курсу національної валюти, зниження попиту), загроза ліквідації виробничих потужностей. Відповідно, головним завданням має бути збереження сталого рівня фінансових показників (на нормативній позначці), захист наявних ринкових позицій, пошук альтернативних напрямків збуту продукції, розвиток

конкурентних переваг, зниження рівня високодохідних, але у той самий час високоризикових операцій та активів, що у пост-воєнний час дозволить сформувати підстави до відновлення повномасштабної діяльності й подальшого розвитку.

Антикризовий механізм має стати алгоритмом дій, яких повинно дотримуватися підприємство та його окремі структурні елементи (головний план у деталізованому виді) з метою досягнення головної мети – або нівелювання наявних кризових явищ, або мінімізації негативного впливу зовнішнього або внутрішнього середовища, або попередження виникнення чи поширення кризи.

Управління формуванням антикризового механізму – це цілеспрямований процес, що базується на визначенні переліку методів та інструментів боротьби з кризовими явищами або їх попередження, встановленні оптимального рівня витрат на їх залучення, врахуванні галузевої специфіки та індивідуальних особливостей діяльності підприємства.

Формуванню антикризового механізму передуює проведення всебічної діагностики діяльності організації, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, можливостей та загроз, виявлення потенційних проблемних аспектів функціонування підприємства, оцінка наявної ресурсної, технологічної, інформаційної, кадрової бази.



Рисунок 2.5. Заходи реалізації антикризового механізму

На підставі проведених аналітичних заходів формуються альтернативні стратегії провадження антикризового управління. Важливо, щоб зазначені стратегії мали параметри оцінювання – для вибору найкращої з представлених.

Створена стратегія має стати основою вибору комплексу заходів, що дозволять здійснювати подолання кризи. Відповідно до цього комплексу заходів формується певний пул антикризових методів та інструментів, що дозволяють забезпечувати реалізацію антикризової стратегії відповідальними структурними підрозділами. Після проведення антикризових впливів на етапі

контролю здійснюється оцінка їхньої ефективності. У тому випадку, якщо система відхилилася від бажаного результату, вносяться корективи до антикризового механізму. Якщо досягти необхідних показників функціонування вдалося та негативні чинники більше не мають значного впливу, відповідний антикризовий механізм та обраний набір стратегій починають використовувати на постійній основі з метою попередження та недопущення виникнення та розвитку нових кризових явищ, періодично проводячи діагностику змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою надання актуальності антикризовим заходам.

Сформований антикризовий механізм має відповідати наступним вимогам:

- підтримувати життєстійкий стан організації;
- надавати комплексне вирішення проблем щодо впливу негативних явищ на діяльність компанії;
- бути орієнтованим на встановлення глибинної причини виникнення проблем, а не на усунення зовнішніх ознак;
- встановлювати цілі, які можливо досягти (будуть реальними), можуть вимірюватися та контролюватися;
- формування завдання відповідно до визначених цілей;
- встановлювати перелік інструментів антикризового керування, їх взаємозв'язок та послідовність використання;
- мати здатність переводити систему з одного стану до іншого, внаслідок чого – реалізовувати керування;
- забезпечувати досягнення встановлених цілей;
- надавати не одне вирішення проблемної ситуації, а варіативність та можливість вибору з визначених альтернатив;
- бути економічно доцільним (витрати на використання механізму не повинні перевищувати ефекту від його використання);
- максимізувати ефект від впроваджуваних заходів, використовувати синергію між чинниками, мультиплікативні ефекти, використовувати усі

можливі ресурси, якщо це доцільно та відповідає вимогам економічності;

-мати відповідь на можливі форс-мажорні обставини при здійсненні антикризового управління, що набуває особливого значення в умовах воєнного та пост-воєнного часу;

-мати критерії оцінки якості роботи, підлягати контролю з боку зацікавлених осіб.

Таким чином, одними з головних вимог для антикризового управління є максимізація ефекту його від застосування та економічність (мінімізація витрат на впровадження антикризового механізму).

У тому випадку, якщо антикризовий механізм стали використовувати на підприємстві на пізніх етапах поширення кризи, він може лягти в основу інших бізнес-процесів, що стосуються відновлення життєстійкого стану (наприклад – санації).

Одним з останніх у нашій схемі (рис. 2.5), але такий, що повинен мати постійний характер при здійсненні управління, має бути процес контролю за функціонуванням антикризового механізму. Контроль дозволяє встановити відхилення руху системи кризис-менеджменту від бажаного напрямку (внаслідок початкових прорахунків чи зміни умов функціонування), визначити слабкі місця антикризового управління, внести до нього необхідні корегування з метою стабілізації та подальшого досягнення бажаної мети.

Схематичне зображення процесу контролю передбачає виконання основних етапів (рис.2.6):

- формування нормативів ефективності антикризового управління;
- встановлення осіб, відповідальних за здійснення контролю;
- визначення засобів збору та обробки інформації;
- проведення виміру отриманих результатів, їх порівняння з минулими (для визначення динаміки) та з нормативними значеннями;
- створення плану заходів (у разі необхідності), спрямованих на внесення коректив до системи антикризового управління.

Однією з вимог до встановлюваних нормативів є варіативність та

наявність довірчого інтервалу, у межах якої діяльність антикризового управління та організації будуть вважатися контрольованими.

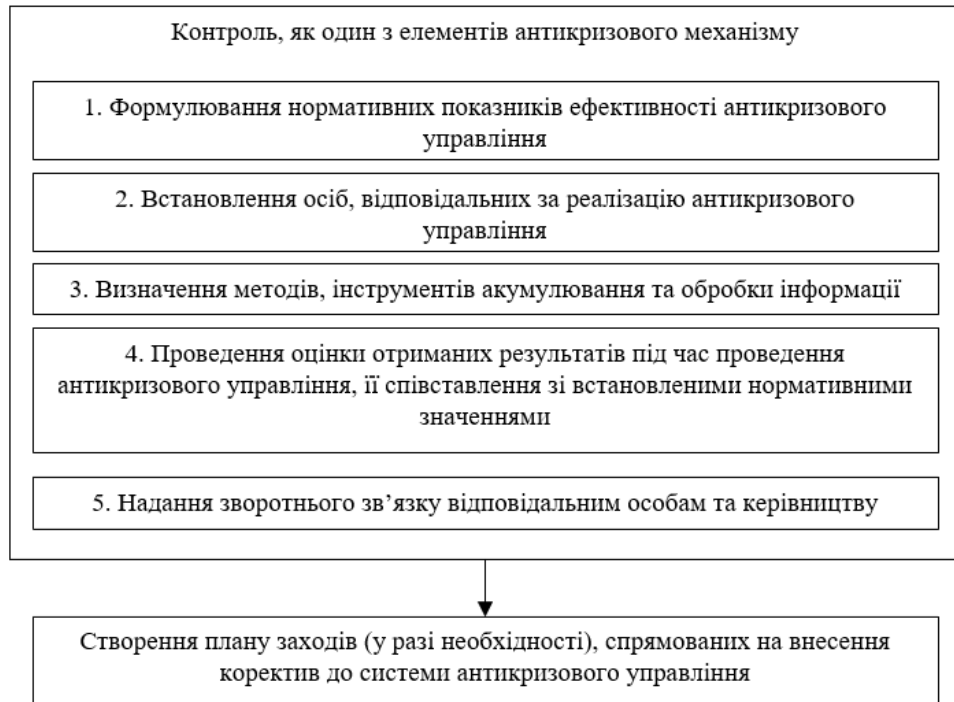


Рисунок 2.6. Контроль, як елемент антикризового механізму підприємства

Залежно від рівня застосування антикризового механізму, часу, який відводиться на його роботу, та контрольованих параметрів, розрізняють оперативний, адміністративний та стратегічний контроль. Оперативний контроль базується на якісних та кількісних показниках, що дозволяють швидко оцінити досягнення мети чи відхилення від неї у ході функціонування антикризового управління. Адміністративний контроль спрямований на оцінку організаційної ефективності антикризового механізму (злагодженості та координованості структурних елементів). Стратегічний контроль має поєднувати аналіз, який використовується на оперативному рівні, та діагностику зовнішнього середовища (політичні, економічні, законодавчі, соціальні, технологічні чинники, діяльність конкурентів, кредиторів, постачальників, покупців тощо) з метою прийняття рішень на довгострокову перспективу. Частота здійснення контрольних операцій обумовлюється

наявністю кризових явищ у діяльності підприємства, глибиною їх поширення, ступенем впливу на аспекти функціонування організації, часовими обмеженнями.

Залежно від встановленої мети антикризового управління, визначається комплекс заходів, спрямованих на нівелювання наявних кризових явищ. Як і заходи контролю, в залежності від передумов та наслідків використання, засоби кризис-менеджменту можуть поділятися на оперативні (тактичні) та довгострокові (стратегічні).

Тактичні методи (рис.2.7) дозволяють здійснити подолання наслідків, спричинених негативними впливами зовнішнього та внутрішнього середовища. Недоліком таких заходів є те, що вони не дозволяють нівелювати першопричину виникнення кризових явищ (наявні недоліки у стратегії функціонування підприємства, невдалу політику управління організацією, тощо).

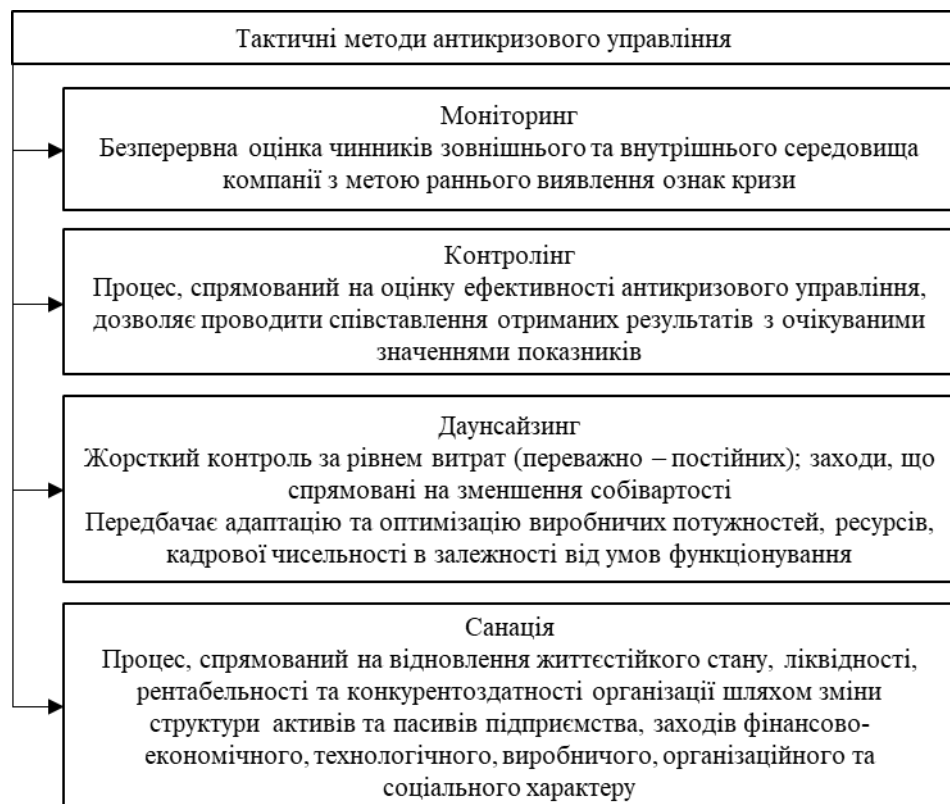


Рисунок 2.7. Тактичні методи антикризового управління

Для таких випадків існують довгострокові (стратегічні) заходи, що протягом певного плинину часу дозволяють забезпечити перетворення ідеології

роботи компанії, провести необхідні зміни в бізнес-процесах, забезпечити результат, що буде на якісно іншому рівні за показниками конкурентоспроможності, технологічного оснащення, привабливості для капіталовкладень, рентабельності (рис.2.8).



Рисунок 2.8. Стратегічні методи антикризового управління

Залежно від обраного сценарію (нейтралізації кризи, її попередження чи мінімізації наслідків) здійснюється вибір підходів до управління та інструментів, що використовуються. При попередженні кризових явищ у якості головної стратегії обирається та, що спрямовується на отримання максимально безпечних та сталих умов. Основні показники, на які робиться посилений акцент керівництвом – обсяг собівартості та сукупних витрат, формування резервного капіталу та нерозподіленого прибутку, динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості, співвідношення власного та

залученого капіталу, оптимального з огляду результативності та ефективності співвідношення оборотного та необоротного капіталу, нарощення власного капіталу за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій.

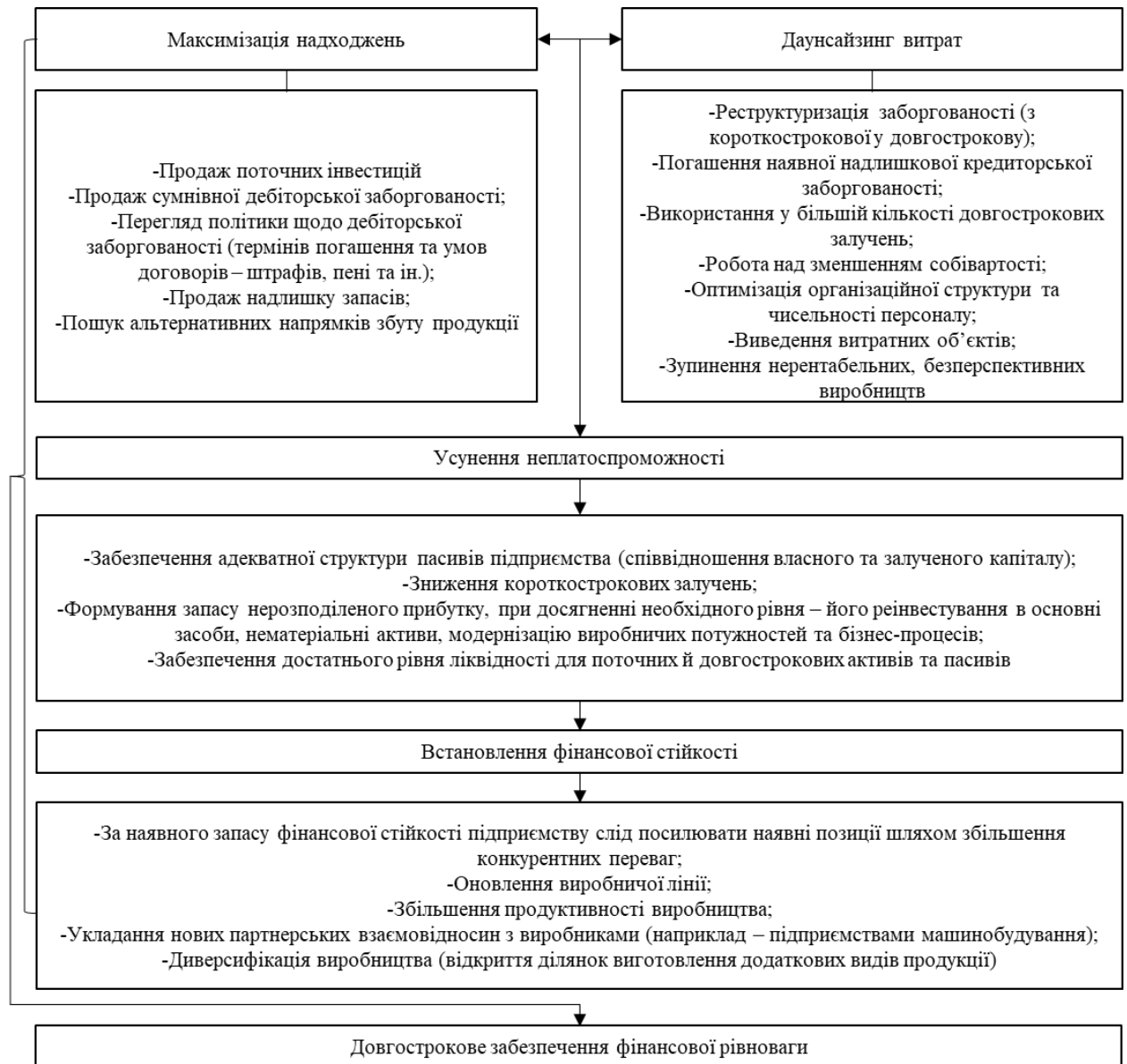


Рисунок 2.9. Алгоритм усунення неплатоспроможності компанії

У випадках, коли головною метою антикризового механізму є нівелювання кризових явищ у діяльності підприємства, управлінські дії акцентуються саме на проблемних питаннях – вибору найбільш економічно доцільних бізнес-проектів розвитку компанії, диверсифікації напрямків збуту продукції та постачання сировини, формуванні передумов зменшення витратної частини, оптимізації показників ліквідності, фінансової стійкості,

рентабельності; проводиться поступове оновлення основних засобів підприємства та нематеріальних активів, оптимізація структури активів та заборгованості (реструктуризація короткострокових зобов'язань у довгострокові) компанії, підвищення частки використання власних коштів, зменшення збитків, реінвестування сформованого прибутку. При здійсненні пристосування до умов мінливого середовища проводиться всебічний та деталізований аналіз чинників, що мають вплив на діяльність організації (як позитивні, так і негативні). Позитивні умови несуть у собі переваги та можливості, у той час, як негативні – загрози для функціонування компанії. Одним з найбільш дієвих інструментів відновлення життєстійкого стану є реструктуризація. Реструктуризація передбачає проведення процедур відновлення життєстійкого стану організації за рахунок зміни умов діяльності (зміни організаційних, фінансово-економічних, кадрових, технологічних, господарських процесів). Відповідно, антикризова реструктуризація може набувати наступних форм:

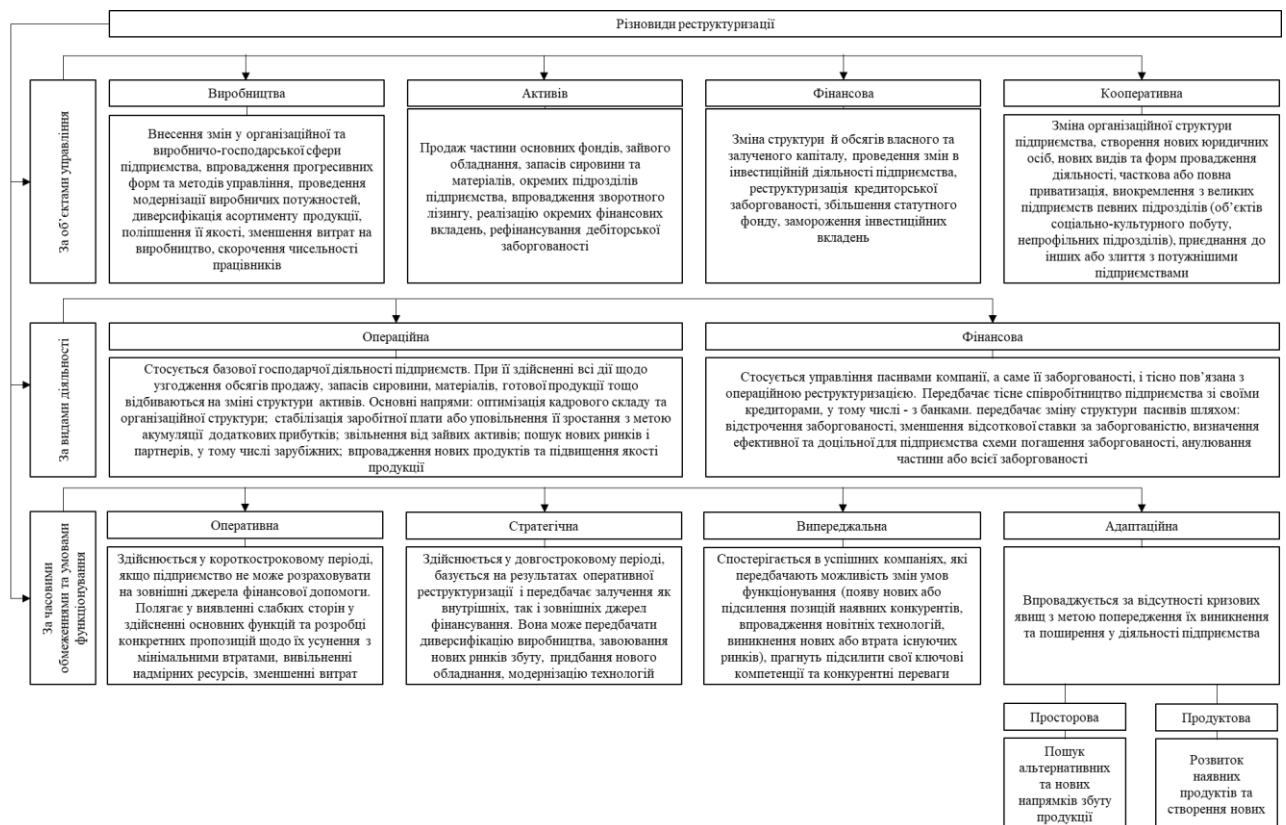


Рисунок 2.10. Основні різновиди реструктуризації

Реструктуризація може диференціюватися у залежності від поставленої мети, використовуваних заходів та ресурсів, часу, наданого на її реалізацію.

Використання комплексної реструктуризації передбачається лише у деяких випадках, адже, переважно, за наявності висококваліфікованих фахівців антикризового управління для нейтралізації поширення кризових явищ у діяльності підприємств достатньо лише звернути увагу на певні деструктивні чинники та провести роботу над їх виправленням (наприклад – неефективне використання залученого капіталу, розширення питомої ваги поточних зобов'язань, тощо).

Основні заходи, що здійснюються при реструктуризації діяльності підприємства:

- реалізація невикористовуваних запасів (з метою зменшення витрат на зберігання);

- виявлення активів та коштів, які були надані до складу статутних фондів інших підприємств, встановлення доцільності та ефективності такого розміщення засобів;

- виявлення надлишків майна, що не використовує, або втратило актуальність та може бути у подальшому реалізованим, наданим в оренду чи передано структурним підрозділам або афілійованим суб'єктам господарської діяльності до складу статутного капіталу;

- пошук альтернативних напрямків збуту продукції;

- скорочення короткострокової заборгованості, у разі можливості – її реструктуризація у вигляді довгострокової;

- переведення коштів з розряду менш ліквідних до складу більш ліквідних активів;

- перевірка доцільності (у разі наявності) функціонування структурних підрозділів, представництв організації;

- диверсифікація активів;

- перегляд інвестиційної та фінансової політики;

- оптимізація кадрового складу, організаційної структури підприємства.

Переважає кількість проблем погіршення фінансового стану підприємств, особливо – у воєнний та пост-воєнний час викликана чинниками, які можна розподілити на чотири основні групи: ліквідність, ділова активність, якість менеджменту та фінансова стійкість. На основі проведеного аналізу та наявного теоретичного матеріалу, сформулюємо основні заходи, які слід використовувати під час формування антикризового механізму підприємств металургійної галузі у воєнний та пост-воєнний час.

Найбільш затребуваним під час воєнного часу та в умовах несталого зовнішнього середовища напрямків роботи антикризового управління є забезпечення надійного рівня фінансової стійкості. Основними напрямками забезпечення фінансової стійкості компанії можуть бути: збільшення частки власного капіталу (за рахунок додаткових внесків, емісії акцій компанії); скорочення дивідендної політики (створення пулу нерозподіленого прибутку, що буде слугувати для забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарської діяльності, у подальшому – реінвестування отриманого прибутку у діяльність компанії, а саме – у придбання додаткових основних засобів та оборотних активів, таким чином – збільшення частки оборотних активів, сформованих за рахунок власних джерел); скорочення використання залученого капіталу (у першу чергу – короткострокових джерел); контроль за погашенням заборгованості (кредиторської та дебіторської), забезпечення їхньої ритмічності та рівності обсягів; проведення жорсткого контролю витрат; зниження частки ризикових інвестицій та вкладень; пошук напрямків ефективного вкладення капіталу.

В умовах війни надзвичайно важливо зберігати високий рівень поточної ліквідності активів для набуття можливості своєчасного погашення поточних зобов'язань та швидкого переведення ресурсів з одних напрямків діяльності до інших. Підвищення рівня ліквідності суб'єкта господарської діяльності, у першу чергу, слід досягати за рахунок зменшення рівня короткострокових зобов'язань та переведення їх до складу довгострокових, у другу – за рахунок збільшення частки високоліквідних активів (грошових коштів, дебіторської

заборгованості). Додатковими заходами для підвищення рівня ліквідності можуть бути: забезпечення ритмічності погашення дебіторської та кредиторської заборгованості; мінімізація ризиків при залученні ресурсів; обмеження обсягів та темпів зростання короткострокових зобов'язань, їхня реструктуризація у бік довгострокових; реінвестування прибутку у необоротні та оборотні активи з метою забезпечення ресурсної бази для виробництва; заходи з погашення заборгованості та зменшення частки залученого у кредиторів капіталу.

Підґрунтям для забезпечення рівня ліквідності та фінансової стійкості підприємства є ділова активність. Основними методами забезпечення адекватного рівня ділової активності є зменшення тривалості операційного циклу, фінансування оборотних та необоротних активів з метою прискорення виробничих та збутових процесів; забезпечення скорочення темпів погашення дебіторської заборгованості; зменшення рівня постійних витрат; перегляд цінової політики підприємства; переведення кредиторської заборгованості у довгострокову форму, якщо це можливо; забезпечення рівності обсягів та термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості; нарощення частки власних оборотних коштів в оборотних активах підприємства; зменшення собівартості реалізованої продукції шляхом модернізації виробничих процесів, оптимізації кадрового складу та організаційної структури, налагодження логістики.

Елементом, що пов'язує перевищені вище напрями покращення життєстійкого стану підприємства, є менеджмент. Якість управління є показником, що дозволяє оцінити ефективність керівничих процесів в організації. Запорукою якості менеджменту є визначення мети діяльності підприємства, формулювання основних завдань для її досягнення, встановлення відповідальних осіб, проведення оцінки отриманих результатів та досягнення поставлених цілей. Основними інструментами забезпечення якості менеджменту є підвищення якості виготовленої продукції та посилення контролю за нею, зменшення питомої ваги відбракованої продукції;

забезпечення закупівлі сировини, що відповідає за якістю сировині конкурентів при співставних цінах; наявність альтернативних напрямків збуту продукції та проведення диверсифікації постачальників, як ми згадували вище, є надзвичайно важливими в умовах воєнного часу; зростання кількості позитивних відгуків від покупців, підвищення якості сервісу, зменшення кількості повернень чи відмов від постачання товару; зменшення частки невикористовуваного обладнання чи його простоїв (можливість надання в оренду та отримання додаткового доходу від супутньої активності); зменшення кількості кадрових скорочень за необ'єктивними для організації причинами; підвищення показників фінансового стану підприємства, зменшення кількості деструктивних чинників та процесів у діяльності суб'єкта господарської діяльності.

Головна мета створення механізму антикризового управління на промисловому підприємстві та інших підприємствах металургійної галузі у воєнний та пост-воєнний час – недопущення розвитку кризових явищ у діяльності відповідних суб'єктів господарської діяльності, виникнення стану системної кризи. Оскільки певні ознаки кризових явищ у діяльності розглянутого підприємства вже наявні (збиткова діяльність у досліджуваних періодах; зростання сум поточної заборгованості – як дебіторської, так і кредиторської; зниження показників ділової активності; формування надмірних обсягів оборотних активів, як для виробничого підприємства; зниження ефективності використання основних фондів; висока залежність від зовнішніх цін на сталь, при цьому спостерігається її зниження протягом критичного 2022 року.



Рисунок 2.11. Основні аспекти впровадження антикризового механізму на промисловому підприємстві в умовах воєнного та пост-воєнного часу

Військові дії на території України призвели до обмеження збутових можливостей промислового підприємства, частка експортних операцій підприємства зменшилася практично на 40%; обмеження постачання сировини через перебування в окупації основного постачальника сировини –

промислового підприємства 4; внаслідок повномасштабної військової агресії відбувся відтік кадрів – чисельність працівників підприємства скоротилася приблизно на 1000 осіб; ракетні удари по енергетичній інфраструктурі та повітряні тривоги призводять до зниження ефективності виробничого процесу й у подальшому можуть призвести до аварій на виробництві).

Відповідно, основними заходами антикризового управління мають стати: пошук нових збутових можливостей; пошук альтернативних шляхів постачання сировини; вирішення проблеми кадрового відтоку (у тому числі – за рахунок тимчасово переміщених осіб – колишніх працівників промислового підприємства 3 та промислового підприємства 2); формування резервного капіталу на випадок аварійних та форс-мажорних ситуацій; створення пулу нерозподіленого прибутку, що буде слугувати для забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарської діяльності, у подальшому – реінвестування отриманого прибутку у діяльність компанії, а саме – у придбання додаткових основних засобів та оборотних активів, таким чином – збільшення частки оборотних активів, сформованих за рахунок власних джерел); скорочення використання залученого капіталу (у першу чергу – короткострокових джерел); контроль за погашенням заборгованості (кредиторської та дебіторської), забезпечення їхньої ритмічності та рівності обсягів; обмеження обсягів та темпів зростання короткострокових зобов'язань, їхня реструктуризація у бік довгострокових; нарощення частки власних оборотних коштів в оборотних активах підприємства при зменшенні їх питомої ваги за рахунок вкладення коштів у основні засоби; зменшення собівартості реалізованої продукції шляхом модернізації виробничих процесів, оптимізації кадрового складу та організаційної структури, налагодження логістики.

Для підприємств металургійної галузі, що перебувають в умовах воєнного часу (зокрема – промислового підприємства), актуальним буде перепрофілювання напрямків збуту продукції. Оскільки логістика реалізації товарів на експорт порушена, доцільним буде спрямовувати реалізацію на внутрішній ринок, адже попит на продукцію вітчизняних металургійних

підприємств в Україні буде зростати у зв'язку з необхідністю відновлення інфраструктури, підвищення обороноздатності держави, та порушенням імпоротної логістики. Додатково слід розглянути можливість та доцільність підвищення якості продукції, товщини сталі та її складу, що дозволить вийти на споживачів металопродукату більш високої цінової категорії.

Одним з аспектів, що потребують уваги керівного складу виробника, є нарощування обсягу дебіторської заборгованості. Окрім вищезазначеного, аналізом встановлено, що тривалість обороту дебіторської заборгованості перевищує тривалість кредиторської заборгованості за результатами роботи за 3 квартали 2022 року на 61,69%. Відповідно, підприємству доведеться залучати додаткові кошти з обороту чи у вигляді зобов'язань для погашення наявних поточної кредиторської заборгованості, оскільки існує «часовий лаг» у розмірі майже півроку між моментом погашення кредиторських зобов'язань промисловим підприємством і його дебіторської заборгованості. Одним з заходів, що дозволяють вирішити відповідну проблему, є реструктуризація наявного короткострокового боргу у вигляді довгострокової заборгованості. У якості додаткового інструменту можна назвати рефінансування та підвищений контроль за стягненням дебіторської заборгованості.

Звичайно, при розробці антикризового механізму слід враховувати, що в умовах воєнного та пост-воєнного часу реалізувати рефінансування дебіторської заборгованості буде більш проблематично, ніж за звичайних обставин функціонування.

До основних заходів рефінансування дебіторської заборгованості, які є реалізованими на практиці в Україні, можна віднести факторинг та форфейтинг.

Під факторингом розуміють передачу права отримання коштів від покупців комерційним банкам та спеціалізованим фірмам. При цьому, сторона, що здійснює викуп заборгованості, здійснює частину виплати у термін, передбачений договором, а іншу частину боргу повертає при здійсненні розрахунків підприємством-покупцем. Звичайно, організація, яка

здійснює придбання факторингових послуг, втрачає частину коштів, проте такі операції дозволяють перевести навіть дебіторську заборгованість з ознаками сумнівності у розряд ліквідних та отримати принаймні частину коштів у разі наявності потреби.

Операції форфейтингу можуть використовуватися як на національному, так і на міжнародному ринку й передбачають перехід комерційного кредиту у вигляді банківського шляхом передачу векселя на користь банку. Відмінність від факторингу полягає, у першу чергу, у тому, що при факторингу підприємство-продавець отримує від фактора аванс, а залишок коштів – вже після погашення заборгованості, у той час, як при форфейтингу підприємство-продавець одразу повертає собі суму заборгованості за винятком дисконту без подальшого права регресу з боку форфейтера. Для масштабних підприємств, що мають значні суми господарських операцій, актуальною є саме методика форфейтингу, оскільки вона дозволяє одразу акумулювати виведені з обігу кошти та спрямувати їх в реінвестування діяльності чи забезпечити поточне фінансування діяльності компанії.

Згідно з результатами аналізу показників ділової активності, для промислового підприємства, здатність дебіторської заборгованості бути швидко перетвореною в кошти є гострою проблемою. Для вирішення цієї проблеми пропонується обмежувати на підприємстві розмір дебіторської заборгованості у межах збалансованого, відстежувати її якість та розміри, обмежувати перелік суб'єктів господарювання, в адресу яких надається можливість придбання з відтермінуванням сплати.

Щоб отримати достовірну інформацію при управлінні термінами сплати, пропонується враховувати чинники не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища, що впливають на процес формування, рух, стягнення дебіторської заборгованості.

При визначенні зовнішньоекономічних чинників слід враховувати загальноекономічну ситуацію в державі, політику Національного банку України, рівень інфляції, розміри податкового тягаря, ставки вартості

залучення кредитів, специфіку продукту, рівень попиту, наявність конкуренції.



Рисунок 2.12. Чинники впливу на формування, рух та стягнення дебіторської заборгованості

Внутрішні фактори, що безпосередньо залежать від ефективності провадження політики господарювання підприємством, розподіляють на організаційні, фінансові та загальні.

Серед загальних чинників виокремлюють особливості організаційно-правової структури, ділову репутацію, особливості технологічного процесу, продуктивність здійснюваної праці, терміни виробництва кінцевого продукту, ефективність системи маркетингу та відділу збуту.

Фінансовими чинниками є структура капіталу, наявність чи відсутність відділу, що займається безпосередньо управлінням та контролем за дебіторськими розрахунками, наявністю ефективної системи фінансового планування, здійснення бюджетування.

Організаційними факторами є рівень кваліфікації персоналу, наявність пов'язаних юридичних та фізичних осіб, засоби взаємодії з покупцями, заходи мотивації персоналу, наявність відповідальності за наслідки прийняття

управлінських рішень.

Однією з причин виникнення заборгованості за розрахунками є наявність ризиків: виробничого, операційного, ринкового, фінансового характеру, вибору фінансово неспроможних покупців. Створення ефективної системи врахування ризиків для промислового підприємства є одним із ефективних засобів захистити компанію від фінансових втрат шляхом прийняття управлінських рішень в умовах максимально можливої прозорості.

Забезпечити цю прозорість можливо при створенні системи інформаційного забезпечення, яка дозволить отримувати адекватну, точну та актуальну інформацію щодо стану дебіторської заборгованості. При втіленні у системі управлінського обліку зведеної звітності, яка дозволить отримувати повну та достовірну інформацію щодо різновидів, термінів та обсягів дебіторської заборгованості, відбудеться підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства, оскільки відповідне нововведення дозволить зменшити відтік ресурсів з обороту.

Управління стягненням та зменшенням простроченої або сумнівної дебіторської заборгованості відбувається шляхом використання методів, які можна поділити на психологічні, юридичні, економічні та альтернативні (рис.2.13).

Серед психологічних наводять методи нагадування про необхідність сплати заборгованості шляхом телекомунікаційного зв'язку, використання ЗМІ чи зв'язків з іншими підприємствами, які загрожують діловій репутації покупця.

До юридичних засобів відносять здійснення претензійної роботи та судових позовів. Економічними методами є фінансові санкції, застава майна, припинення взаємовідносин. Альтернативні до усіх згаданих інструментів – бартери, взаємозалік, та реструктуризація боргу.



Рисунок 2.13. Методи стягнення та зменшення простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості

Для промислового підприємства важливою складовою процесу управління обсягами дебіторської заборгованості повинна бути система контролю та коригування, яка дозволить контролювати своєчасність та ефективність сплати дебіторської заборгованості, відповідність умов взаємовідносин умовам ринку та стану компанії. Виходячи з вищенаведеного, підприємству рекомендовано створити підрозділ із управління розрахунками з покупцями, який дозволить здійснювати профілактику та вирішення проблем накопичення дебіторської несплати.

Основні напрями концентрації уваги створеного структурного підрозділу з управління дебіторською заборгованістю наведено на рис.2.14.

Ефективність управління обсягами дебіторської заборгованості безпосередньо залежить від стратегії підприємства, політики відділу маркетингу та збуту, співвідношення наявних та оптимальних значень несплат покупців. Контроль та управління дебіторською заборгованістю мають бути постійним предметом уваги персоналу підприємства, оскільки є одним з основних елементів зменшення іміобілізованих ресурсів з обороту, та, як наслідок – зниження витрат на залучення зовнішніх коштів для нівелювання неплатоспроможності у проміжки відвантаження продукції та отримання коштів за неї.

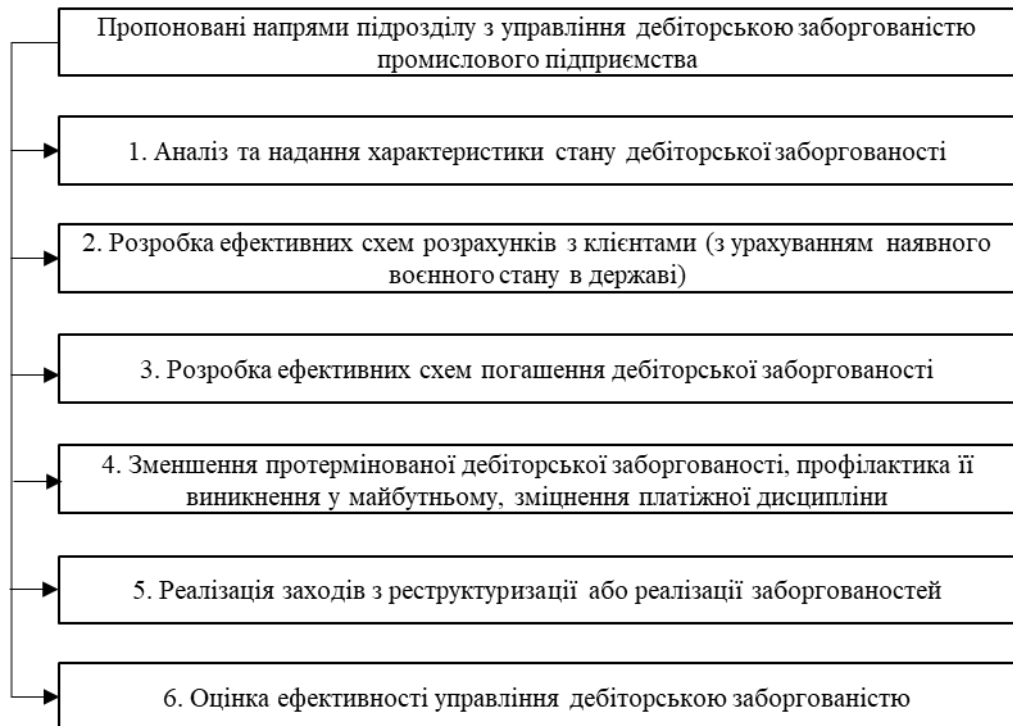


Рисунок 2.14. Пропоновані напрями роботи підрозділу з управління дебіторською заборгованістю на промисловому підприємстві

Запропоноване вирішення ситуації передбачає злагоджену та ефективну взаємодію всіх структурних елементів, пов'язаних з управлінням дебіторською заборгованістю, спрямовується на її мінімізацію та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства. Ефективне управління дозволить своєчасно виявляти ознаки можливого непогашення дебіторської заборгованості, забезпечить профілактику виникнення несприятливих ситуацій, збереже необхідні кошти в обороті компанії.

Висновки до розділу 2

Промислове підприємство є одним з провідних українських виробників у металургійній галузі. Підприємство входить до складу Групи, що дозволяє йому мати переваги у сировинній та енергетичній базі порівняно з організаціями, які здійснюють аналогічну діяльність, втім, не стали поповненням команди холдингу.

При наданні організаційно-економічної характеристики промислового підприємства в умовах воєнного часу було встановлено, що у підприємства наявні проблеми при функціонуванні: логістичні та збутові (у зв'язку з окупаційними діями та постійними бомбардуваннями були порушені логістичні процеси, що призвело до втрати металургійними підприємствами можливості експорту продукції морським шляхом; втрата ринків збиту призводить до зменшення обсягів виробництва, суб'єкти господарської діяльності працюють не на повну потужність); збитковості (протягом 4 кварталу 2021 року-1 кварталу 2022 року вартість сталі сягнула мінімальної позначки 1013 \$/т та продовжила своє зниження (станом на 28 листопада 2022 року вартість сталі складала 655 \$/т), через що рентабельність підприємств знову зменшилася до рівня, який не перебиває адміністративних витрат та витрат на збут); втрата постачальників (промислового підприємства 4, що здійснювало постачання залізної руди для промислового підприємства, опинилося у зоні вимушеної окупації); кадрові (через змушену міграцію та скорочення працівників у підприємств поступово починають виникати проблеми браку спеціалістів).

У ході дослідження було проаналізовано діяльність компанії за методиками «4-P», «SWOT» та «PEST»-аналізу, визначено: основні переваги, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони; чинники зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на функціонування організації. Аналізом встановлено, що під час воєнного часу найбільший вплив на діяльність організації мають економічні (рівень інфляції, вартість продукції на світовому ринку, курс валют) та політичні (війна на території України, логістичні проблеми) чинники.

Надано практичні рекомендації щодо впровадження антикризового механізму на промисловому підприємстві в умовах воєнного та пост-воєнного часу, що включають, у тому числі, пріоритетні антикризові заходи для виробника: формування резервного капіталу та створення пулу нерозподіленого прибутку (при досягненні необхідного рівня – його

реінвестування); скорочення використання залученого капіталу (у першу чергу – короткострокових джерел); контроль за погашенням заборгованості (кредиторської та дебіторської), забезпечення їхньої ритмічності та рівності обсягів; зменшення собівартості реалізованої продукції за рахунок процедур даунсайзингу, модернізації виробничих процесів, реструктуризації.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутнісні ознаки кризових явищ, їх вплив на функціонування суб'єктів господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу. Кризу підприємства можна розглядати як певний циклічний процес, що має тимчасовий характер, виникає в зв'язку з нездатністю підприємства підлаштуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища на мікро, мезо- та макрорівні, відображується сильними коливаннями фінансового стану підприємства за межами нормативних значень, та має позитивні й негативні наслідки, що є важкими для прогнозування. Виникнення кризи слід, передусім, розглядати не як випадковість, а в якості закономірної ситуації, що вимагає від керівництва дослідження причин її появи та розвитку й визначення управлінських рішень, які здатні нівелювати відповідний негативний вплив та його наслідки.

На виникнення та розвиток кризових явищ впливає певна сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. У зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинників на функціонування вітчизняних підприємств став критичним. За результатами дослідження було запропоновано перелік чинників, що є специфічними та набули значної актуальності за умов воєнного стану. Оскільки підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо, у даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки.

Криза не є виключно негативним процесом, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності. Стабільність подальшого розвитку та

функціонування підприємства буде залежати від своєчасності виявлення кризових ознак та передумов появи негативних явищ у діяльності організації, забезпеченої за рахунок створення ефективної системи антикризового менеджменту.

2. Розглянуто теоретичні основи антикризового управління суб'єктами господарської діяльності в умовах воєнного та пост-воєнного часу. Управління суб'єктами економічної діяльності повинно мати чітко виражений антикризовий характер, тобто здатним своєчасно виявляти кризові явища та застосовувати превентивні заходи профілактичного характеру для запобігання їхнього розвитку, або зменшувати негативний вплив вже існуючих негативних чинників у діяльності підприємства.

Аналізом наявної теоретичної літератури було встановлено, що антикризове управління – це сукупність координованих дій, засобів та інструментів на стратегічному та тактичному рівнях управління, спрямованих на своєчасне та ефективне виявлення, нейтралізацію та ліквідацію кризового становища діяльності підприємства, що мають в якості головної мети забезпечення стабільного розвитку та функціонування господарюючого суб'єкта за постійної зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективний антикризовий менеджмент має ключовий вплив на відновлення та збереження життєстійкого стану організації, створення передумов для подальшого розвитку і зростання показників діяльності компанії. Формування системи антикризового фінансового управління є необхідним, коли перетворення довкола підприємства мають глобальний характер.

Ефективність системи антикризового управління залежить від своєчасності задіяння його заходів. Дії такого комплексу потребують превентивного характеру, оскільки тільки подібний підхід надає можливість стимулювати підприємство на виконання його ключових орієнтирів та сприяти досягненню його головної мети в умовах зовнішнього й внутрішнього середовища, що мають схильність до постійної трансформації.

3. Визначено концептуальні аспекти впровадження антикризового

механізму у діяльності підприємства. Антикризовий механізм можна розглядати як певний алгоритм використання функцій управління, що дозволяє здійснювати перехід підприємства з одного стану (кризового) до іншого (докризового, або більш ефективного, у деяких випадках – м'якої ліквідації організації). Сукупність засобів антикризового механізму залежить від значної кількості чинників – від виду діяльності організації, її організаційно-правової форми, її розмірів, технологічного розвитку, професійних якостей персоналу, ситуації на ринку, політичної ситуації у країні та ін. Запропоновано розглянути системний підхід до формування антикризового механізму – це дозволяє встановити суб'єктів управління, основні структурні елементи, на які здійснюються керівні впливи, взаємозв'язки та взаємозалежності між ними. При цьому, такий підхід дозволяє розглядати усі вищеперелічені аспекти не відокремлено, а з урахуванням ефекту синергії, що виникає між ключовими компонентами та впливає на ключові показники стану організації та її діяльності.

За такого підходу основу системи складає господарський механізм, взаємозв'язки та зворотній зв'язок між структурними елементами забезпечуються за рахунок використання керівного механізму. У такому випадку антикризовий механізм можна розглядати у якості сукупності засобів, що здійснюють вплив на господарський механізм організації.

4. Встановлено перелік кризових явищ, що на практиці впливають на діяльність підприємств металургійної галузі, наведено їхні сутнісні ознаки, що можуть бути використані у процесі формування антикризового механізму та антикризових заходів. У ході дослідження було проаналізовано діяльність компанії за методиками «4-P», «SWOT» та «PEST»-аналізу, визначено: основні переваги, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони; чинники зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на функціонування організації. Аналізом встановлено, що під час воєнного часу найбільший вплив на діяльність організації мають економічні (рівень інфляції, вартість продукції на світовому ринку, курс валют) та політичні (війна на території

України, логістичні проблеми) чинники.

5. Надано практичні рекомендації щодо формування антикризового механізму на промисловому підприємстві у воєнний та пост-воєнний час. У якості мети антикризового управління було встановлено недопущення розвитку кризових явищ, виникнення стану системної кризи. Для досягнення мети антикризового управління було сформульовано ряд завдань: своєчасне виявлення деструктивних чинників у діяльності організації, недопущення поглиблення кризи, усунення причин появи кризи у діяльності підприємства. Основні керівні рівні у реалізації антикризової стратегії та відповідальні особи: на тактичному рівні – економічний відділ, відділ збуту, виробничий відділ; на оперативному – технічний директор, директор з виробництва, директор з постачання; на стратегічному – фінансовий директор, головний бухгалтер. У якості інформаційного забезпечення запропоновано проводити аналіз якісних та кількісних показників діяльності підприємства та зовнішнього середовища; проводити регулярну оцінку макро-чинників; використовувати інтегральні показники життєстійкості організації. Наведено пріоритетні антикризові заходи для забезпечення життєстійкості виробника в умовах воєнного та пост-воєнного часу.

6. Сформульовано напрямки нейтралізації негативного впливу кризових явищ та її наслідків для підприємства. Визначено пріоритетні антикризові заходи для виробника в умовах воєнного та пост-воєнного часу: формування резервного капіталу та створення пулу нерозподіленого прибутку (при досягненні необхідного рівня – його реінвестування); скорочення використання залученого капіталу (у першу чергу – короткострокових джерел); контроль за погашенням заборгованості (кредиторської та дебіторської), забезпечення їхньої ритмічності та рівності обсягів; зменшення собівартості реалізованої продукції за рахунок процедур даунсайзингу, модернізації виробничих процесів, реструктуризації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Національного банку України. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України за вересень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4 (дата звернення 02.10.2022).
2. Офіційний сайт Національного банку України. Інфляційний звіт Національного банку України за липень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення 02.10.2022).
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ельга, 2008. 722 с.
4. Птащенко Л.О. Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
5. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf (дата звернення 04.06.2022).
6. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення 04.06.2022).
7. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: *Integration, interpretation, and research development*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 05.06.2022).
8. Філософія антикризового державного управління: теоретико-методологічний контекст: монографія / [Воронкова В. Г. [та ін.] ; за ред. В. Г.

Воронкової. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. 289 с.

9. Гончарук О.В. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати / О.В. Гончарук, О.І. Рябко, Б.М. Оверковський // *Інфраструктура ринку*. 2021. №7. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/17.pdf (дата звернення: 05.06.2022).

10. Григоренко Ю. Вагомий внесок: скільки й у що інвестують гірничо-металургійні компанії. ГМК Центр. URL: <https://gmk.center/ua/posts/vahomyj-vnesok-skilky-j-u-shcho-investuiut-hirnycho-metalurhijni-kompanii/> (дата звернення: 05.06.2022).

11. Лігоненко Л.О., М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 377 с.

12. Мочерний С.В. Економічна теорія: навч. посіб. Київ: ВД «Академія», 2019. 640 с.

13. Грищенко В.О., Кизим М.О., Іванов Ю.Б. Програма загальнодержавних антикризових заходів. / В.О. Грищенко, М.О. Кизим, Ю.Б. Іванов // *Науково-практичне видання*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 36 с.

14. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. / Л.В. Вербівська, І.В. Кушнір, А.С. Романюк // *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60> (дата звернення: 11.06.2022).

15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.

16. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.

17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 196 с.

18. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України,

2015. №. 25(2). С. 197-202. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/3957/1/Orlovska%2Cpdf> (дата звернення: 12.06.2022).

19. Якобчук В.П., Ю.В. Богоявленська, С.В. Тищенко. Історія економіки та економічної думки: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 476 с.

20. Кейнс Д.М. Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей. URL: <https://epi.cc.ua/obschaya-teoriya-zanyatosti-protsenta.html> (дата звернення: 12.06.2022).

21. Шестопалова О.В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1. С. 119-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_27 (дата звернення: 18.06.2022).

22. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід: науково-практич. журнал*. Київ, 2016. № 4. С. 45-49. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf (дата звернення: 18.06.2022);

23. Коваленко В.В, Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.

24. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. №142. С.101-111. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/54> (дата звернення: 12.08.2022).

25. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризівий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1(35) С. 4-9. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2526> (дата звернення: 19.06.2022).

26. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (дата

звернення: 19.06.2022).

27. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (дата звернення: 02.07.2022).

28. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.

29. Войтко С.В., А.А. Мельниченко. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, ВД «Політехніка», 2021. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf> (дата звернення: 02.07.2022).

30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2001. 580 с.

31. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №2. С.83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_16 (дата звернення: 03.07.2022).

32. Непочатенко О.О., Бечко П.К., Гузар Б.С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 496 с.

33. Черчик Л.М., Т.Ю. Марців. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_40 (дата звернення: 09.07.2022).

34. Crisis management and communications (2007). Posted on October 30, 2007 by Institute for PR. URL: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (дата звернення: 10.07.2022)

35. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя

попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 40-45. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf (дата звернення: 10.07.2022).

36. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-мет. посіб. Старобільськ: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 164 с. URL:

<http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf> (дата звернення: 16.07.2022).

37. Череп, А. В., Павленко, А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. №1(65) С. 161-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_19 (дата звернення: 17.07.2022).

38. Квасницька Р.С., Кордонець І.М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2(3). С.130-134.

39. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. №71. С.38-41. URL:

https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf (дата звернення: 17.07.2022).

40. Р.В. Тульчинський, Кириченко С.О., А.В. Ружицький, С.В. Салоїд. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. URL:

http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/4.pdf (дата звернення: 23.07.2022).

41. Колісник Р.М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2021. №1(14). С.66-70. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13261/1/Kolisnik.pdf>

(дата звернення: 30.07.2022).

42. Вітер О.М., Килин О.В., Стручок Н.М. Організаційно-економічний механізм підприємства як фактор конкурентоспроможності / О.М. Вітер, О.В. Килин, Н.М. Стручок // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6(1). С.32-37. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/8-13.pdf> (дата звернення: 31.07.2022).

43. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. №12. С.300-310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_45 (дата звернення: 06.08.2022).

44. Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

45. Залозна Ю.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств / Ю.С. Залозна, Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // *Економічний простір*. 2019. №149. С. 65-75. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/347/337> (дата звернення: 13.08.2022).

46. Омельченко А.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму технологічного розвитку промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №21.С. 70-73. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/14.pdf (дата звернення: 13.08.2022).

47. Бланк І.О. Антикризове фінансове управління підприємством: підручник. Київ: Ельга, Ніка-Центр. 2006. 672 с.

48. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №6 (22). С.193-198. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (дата звернення: 14.08.2022).

49. China's New Economy Seen as Steel Output Falls Most in 6 Years. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-25/china-s->

new-economy-seen-as-steel-output-falls-most-in-6-years#media-2 (дата звернення: 10.09.2022).

50. Trading Economics Historical Charts. Steel Trade History data. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel> (дата звернення: 21.08.2022).

51. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(1). С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4%281%29__7 (дата звернення: 11.09.2022).

52. Worldsteel. Statistics data. Top steel-producing companies in 2021. URL: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/top-producers/> (дата звернення: 11.09.2022).