

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Реструктуризація підприємства металургійної промисловості в умовах  
воєнного стану»

Виконала: студент 4 курсу, групи 6.0739-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу \_\_\_\_\_

Львова А.П.

Керівник: старший викладач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності, к.пед. наук \_\_\_\_\_

Верітова О.С.

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор  
економічних наук, доцент \_\_\_\_\_

Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

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

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Львова Анна Павлівна \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Реструктуризація підприємства металургійної промисловості в умовах воєнного стану» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Верітова О.С., к.пед.н., старший викладач. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № 26-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2023 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА \_\_\_\_\_

2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ \_\_\_\_\_

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

8 таблиць

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		
3	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 01.10.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

А. П. Львова.  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

О. С. Верітова  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра «Реструктуризація підприємства металургійної промисловості в умовах воєнного стану» в умовах ресурсних обмежень» в умовах воєнного стану» виконана на актуальну тему розробки оптимальної стратегії реструктуризації підприємства металургійного комплексу в умовах обмежень постачання сировини та енергоресурсів та блокади.

В роботі розглядається діяльність заводу в кризовий період кризового падіння економіки та соціальної сфери, як діяти організації в умовах радикальної зміни фінансових потоків в сфері бізнесу.

Мета роботи – аналіз сучасного стану підприємства та його зовнішнього середовища та усвідомлення напрямків вдосконалення його діяльності в складних умовах. Об'єкт – публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» - великий український виробник сталі та чавуну, частина корпорації «Метінвест».

В першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти кризового менеджменту організації, специфічні для кризового періоду.

В другому розділі розглянуті сучасні стратегії управління та їх можливість застосування в період воєнних дій та після їх закінчення. Проаналізовано сучасний стан галузі, організаційно-економічна характеристика організації. Виявлено ключові проблеми підприємств, які пов'язані зі станом зовнішнього середовища та поточною ситуацією в країні та на світовому ринку.

Рекомендовано застосування комплексу управлінських заходів, які б попередили б настання кризи на підприємстві. В роботі використовувались основні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: описовий, монографічний, абстрактно-логічний, порівняльний, матриця БКГ.

Дослідження виконане на 61 сторінках, складається з двох розділів, містить 45 джерел.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, МЕТАЛУРГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, БАНК, ПРИБУТОК, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ПОПИТ, ПЕРСОНАЛ, ІННОВАЦІЇ, РОЗВИТОК, ПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

The bachelor's qualification work "Restructuring of a metallurgical enterprise under martial law" under resource restrictions" under martial law" was carried out on the topical topic of developing an optimal strategy for the restructuring of a metallurgical enterprise under conditions of restrictions on the supply of raw materials and energy resources and a blockade.

The work examines the operation of the plant in the crisis period of the crisis of the economy and the social sphere, how the organization should act in the conditions of a radical change in financial flows in the business sphere.

The purpose of the work is the analysis of the current state of the enterprise and its external environment and awareness of directions for improving its activity in difficult conditions. The object is public joint-stock company "Zaporizhstal" - a large Ukrainian producer of steel and cast iron, part of the "Metinvest" corporation.

In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of crisis management of the organization, specific for the crisis period, are considered.

In the second chapter, modern management strategies and their possibility of application during the period of hostilities and after their end are considered. The current state of the industry, organizational and economic characteristics of the organization are analyzed. The key problems of enterprises, which are related to the state of the external environment and the current situation in the country and on the world market, have been identified.

It is recommended to use a set of management measures that would prevent the onset of a crisis at the enterprise. The main general scientific and special research methods were used in the work: descriptive, monographic, abstract-logical, comparative, BKG matrix.

The study is made on 61 pages, consists of two sections, contains 45 sources.

RESTRUCTURING, METALLURGY, ENTERPRISE, STRATEGY, BANK, PROFIT, PRODUCTIVITY, PRODUCTION, DEMAND, STAFF, INNOVATION, DEVELOPMENT, MANAGEMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Еволюція теорій управління організацією.....	9
1.2. Специфічні риси менеджменту кризового періоду.....	15
1.3. Понятійний апарат кризового менеджменту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Порівняльний аналіз тактики завоювання конкурентних позицій на підприємствами.....	28
2.2. Механізм ефективного управління діяльністю підприємства.....	37
2.3. Основні напрями управлінської діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	42
2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії розвитку організації.....	48
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	59

## ВСТУП

Дипломна робота “Реструктуризація підприємства металургійної промисловості в умовах воєнного стану ” є комплексним науковим дослідженням проблеми закупівель, постачання сировини на металургійному підприємстві в період військових дій та його реструктуризації.

Специфіка висококонкурентної металургійної галузі полягає у тому, що ефективність підприємства залежить від спроможності управляти видатками (собівартістю) та доходами (продажами). При цьому видатки не повинні перевищувати “критичної точки”, яка дозволяє підприємству працювати прибутково за чинною ціною кон’юнктурою, яка у свою чергу залежить від регіональних, політичних та загальноекономічних факторів.

Методика реструктуризації сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у роботах наступних науковців: З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Я. Захарова, Л.О. Лігоненка, А.Г. Грязнкової, А.А. Бикова, Т.Н. Беляцької та ін

Тобто, криза на металургійному підприємстві виникає у разі дисбалансу між вхідними та вихідними фінансовими потоками і сутність антикризових заходів полягає у відновленні матеріального балансу заліза на підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні напрямків антикризових заходів що попереджають виникнення кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності на металургійному підприємстві.

Для досягнення мети реструктуризації необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати понятійний апарат у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- встановити причино-наслідкові зв’язки у сфері зовнішньоекономічної діяльності та кризових явищах;
- визначити основні ознаки кризи та способи боротьби з ними;

- проаналізувати організаційну структуру та економічний стан підприємства;
- проаналізувати структуру собівартості;
- провести дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків сталі;
- запропонувати напрямки розвитку комбінату, які нададуть йому змогу попереджувати кризові явища у експортно-імпортній діяльності;

Об'єкт дослідження в дипломній роботі – Публічне акціонерне товариство “Запоріжсталь” – один з найбільших в Україні виробників сталі холдингу «Метінвест».

Предмет дослідження – закупівельна зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ “Запоріжсталь” в умовах обмежених ресурсів.

В якості інформаційної бази дипломної роботи використовувались підручники та навчальні посібники з зовнішньоекономічної діяльності, економіки зарубіжних країн, менеджменту підприємства, статистична інформація, публічна звітність акціонерного товариства, дані власних досліджень, аналітична інформація спеціалізованих ЗМІ.

В дослідженні використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження:

- монографічний – для послідовного опису явищ та формулювання понятійного апарату в першому розділі роботи;
- статистичний – для розуміння проблеми у динаміці;
- порівняльний та графічний – для встановлення причино-наслідкових залежностей;
- абстрактно-логічний – для пошуку недоліків та формулювання рекомендацій для поліпшення становища.

Робота складається з двох розділів, на 57 сторінках, має 10 таблиць, 18 рисунків, має 45 джерел інформації.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Зміст та теорія діяльності з закупівель сировини

Закупівельна діяльність в металургії – це економічна діяльність з партнерами із декількох країн з постачання сировини. Суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, як правило є підприємство-виробник. Об'єкт зовнішньоекономічної діяльності – торгівля, кооперація, міжнародна кредитно-фінансова діяльність. Предметом зовнішньоекономічної діяльності є конкретні товари та послуги, які є також предметом відповідних контрактів та угод.

У сучасних умовах ресурсна діяльність являє собою систему рятівних економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між Україною, державами та їх економічними суб'єктами. Ці відносини включають усі аспекти економічного життя держави: виробництво, торгівлю, фінанси, інвестиційну сферу [1, с.17].

Закупівельна діяльність підприємства «Запоріжсталі» у всіх країнах спрямована на:

- постачання продукції на ринки різних країн;
- постачання сировини на підприємство;
- створення переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності виробництва.

До основних функцій фірми на ринку відносяться:

- організація бізнесу та обслуговування міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- створення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці ;
- активізація міжнародного грошового обігу валюти.

Реструктуризація являє собою багатомірну цілісну систему господарювання. Вона залучає до себе дві основні підсистеми: зовнішньоторговельну та міжнародну виробничо-інвестиційну діяльність [1, с.19].

В умовах війни підприємці ведуть так званий спеціальний режим, який застосовується до територій спеціальних економічних зон, територій митних союзів, до яких входить Україна, а також в разі встановлення будь-якого спеціального режиму згідно з міжнародними договорами за участю України.

Взагалі для сучасної системи забезпечення характерні такі риси - посилення взаємозв'язку між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкий розвиток набувають такі форми та елементи в системі контрактів як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;

- новий міжнародний поділ праці без Росії, який склався останніми роками, характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються наукоємні, високотехнологічні галузі: біохімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На цих напрямках засновані експортні стратегії США, країн ЄС, Японії [5, с.18].

Новою стратегією є переведення у нові індустріальні країни, де відносно дешева робоча сила та сировина, виробництва одягу, взуття, суднобудування, автомобілебудування тощо;

- розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню;

- зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва на різному рівні зв'язків;

- активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни в систему глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують

ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця зовнішньоекономічну діяльність на усіх рівнях;

- жорстке міжнародне регулювання ЗЕД. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки повинна відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі.

## 1.2. Класифікація понять зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах

Внаслідок воєнних дій у зовнішньоекономічній сфері зазнав змін і понятійний апарат, що складає її основу. Зокрема, у сучасній науковій літературі розрізняють поняття «зовнішньоекономічна діяльність», «зовнішньоекономічні зв'язки», «зовнішньоекономічні відносини» (ЗЕВ) та «зовнішньоекономічна політика пріоритетний інтеграційний напрям, якого дотримується держава і який визначає основні цілі та завдання, що постають перед нею для укріплення позицій на світовій арені (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія категорій, на якій ґрунтується процес державного регулювання ЗЕД

Термінологічний аналіз, що характеризують зовнішньоекономічну сферу свідчить про те, що немає однозначного, оскільки часто нормативне тлумачення надається відповідно до суб'єктивного бачення автора. О.П. Гребельник зазначає, що це «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та поза її межами» [9, с. 381].

Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність» (з наступними змінами та доповненнями) визначає її як «діяльність вітчизняних та іноземних господарюючих суб'єктів, побудовану на взаємовідносинах між ними, що здійснюються як на території України, так і поза її межами» [10]. Вважаємо, що таке загальне поняття потребує конкретизації в умовах війни з урахуванням змісту зазначених взаємовідносин. Для цього необхідно використати ст. 4 Закону, яка містить докладний, але не вичерпний перелік видів і форм зовнішньоекономічної діяльності.

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність є процесом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, під якими маємо на увазі зовнішньоторговельні, інвестиційні та інші господарські відносини між країнами, який включає обмін товарами, послугами, інформацією, продуктами інтелектуальної власності тощо, а також передбачає науково-технічне співробітництво між державами, виробничу кооперацію, використання різних форм економічного сприяння. При цьому ключова роль у сучасних умовах належить зовнішній торгівлі, що передбачає реалізацію операцій з експорту та імпорту товарів.

Також в умовах війни поняття ЗЕД можна визначати, виходячи з двох складових, які є характерними для її змісту:

- внутрішня складова – ЗЕД за своїм характером є господарською діяльністю, найчастіше має підприємницький характер і спрямована на отримання матеріальної вигоди або певних благ – матрицю потреб промислового споживача;

- зовнішня складова – ЗЕД реалізується з іноземними суб'єктами господарювання, у більшості випадків передбачає перетинання державного митного кордону, здійснюється з дотриманням міжнародних норм права та міжнародних стандартів [2, с.44].

На сьогодні державна підтримка ЗЕД держави реалізується через різноманітні форми та види, які за час її еволюції значно диверсифікувалися порівняно з початковими етапами, коли основною формою міжнародного економічного співробітництва була лише зовнішня торгівля. Сучасна класифікація форм та видів ЗЕД є дуже широкою. Так, згідно з підходом Л.М. Пісьмаченко [25, с. 18], поняття «ЗЕД» також є складною агрегованою економічною категорією, яка будується з окремих елементів і класифікується за типами, формами і видами (рис. 1.2).

Міжнародний бізнес включає такі види діяльності, як: зовнішня торгівля, міжнародна виробнича кооперація, міжнародне співробітництво у науково-технічній сфері, у сфері інвестицій, кредитні та валютно-розрахункові операції. Причому дослідниця наголошує, що кожен з окремих видів ЗЕД реалізується через певні форми. Так, формами зовнішньої торгівлі є експорт, імпорт, ре-експорт, реімпорт; формами виробничої кооперації – створення спільних підприємств двох або більше іноземних контрагентів, спільне виробництво на основі спеціалізації та ін. [33].

Зовнішньоекономічна діяльність для підприємства є засобом збільшення доданої вартості, яка утворюється у виробничому процесі в умовах війни ускладнюється логістичними проблемами і блокадою морських портів.

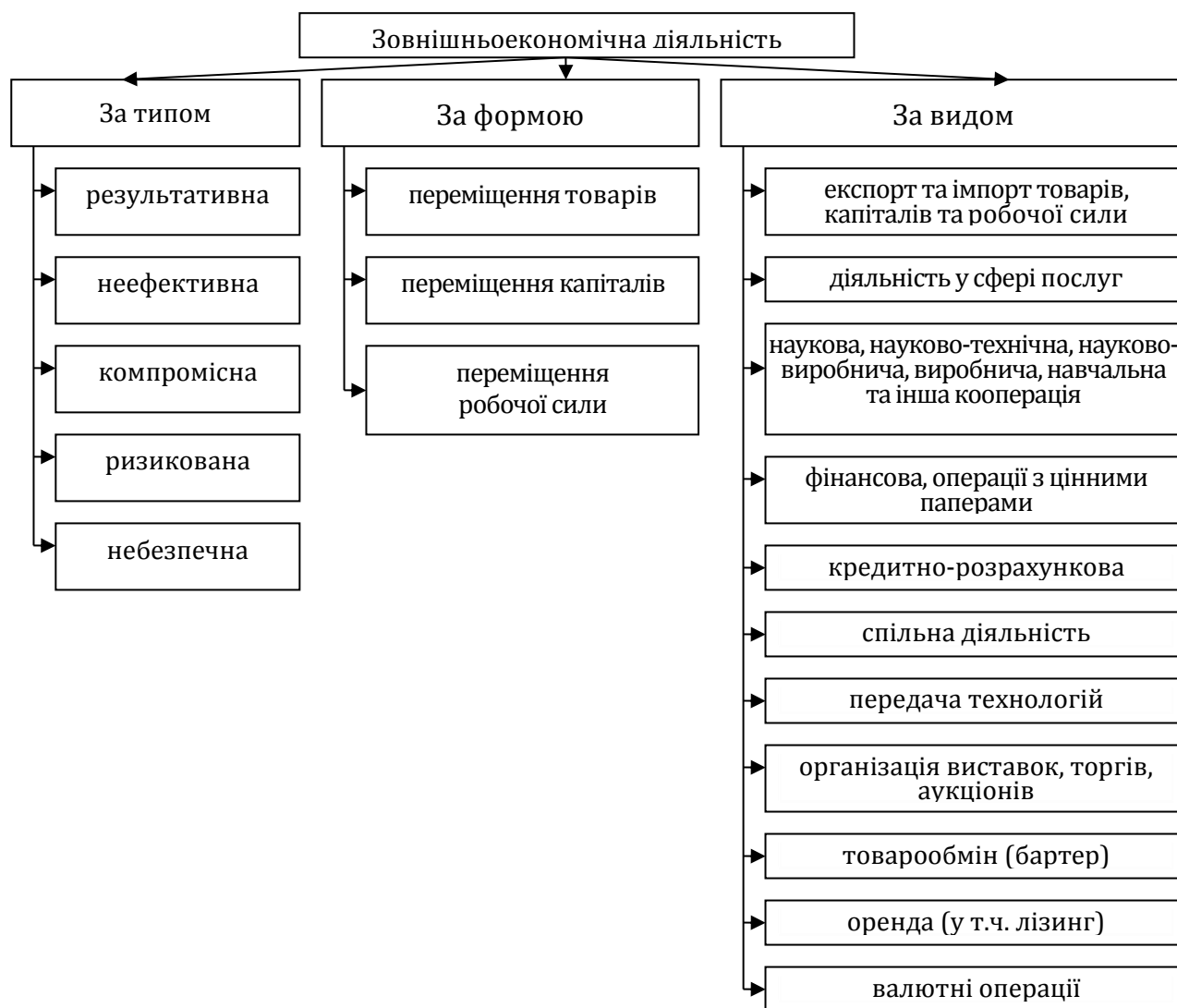


Рис. 1.2. Категоріальні ознаки категорії «ЗЕД»

### 1.3 Антикризові методи в закупівельній діяльності підприємства в умовах війни

Кризовий стан економіки, форс-мажорице стан в якому порушується нормальне проходження економічних процесів в межах окремих соціальних формацій та підтримки конкуренції на ринку товарів та послуг.

Методи антикризової діяльності на підприємстві включають до себе низку загальних підходів, які забезпечують подолання кризових явищ. Ці підходи мають багатосторонній характер. По-перше, методи антикризової діяльності спрямовані на попередження кризових явищ, як таких. Оскільки, в багатьох випадках криза є передбачуваним явищем, нормальним етапом життєвого циклу

підприємства, то попередження кризи являє собою елемент діяльності менеджменту підприємства. По-друге, антикризова діяльність є тією справою, що актуалізується в момент виникнення кризових явищ в діяльності підприємства.

Фінансова криза - фаза розбалансованості діяльності підприємства, яка характеризується обмеженими можливостями впливу на його фінансові відносини. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності і ліквідності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Антикризове управління - система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства. Принципи антикризового управління зображені на рис. 1.3:

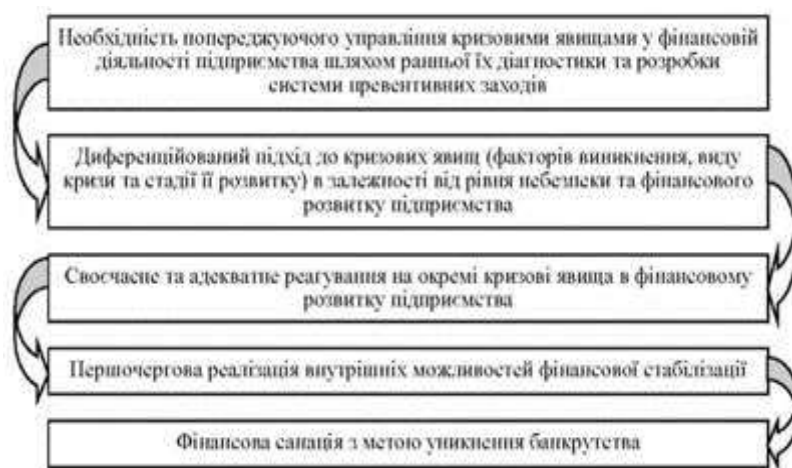


Рис.1.3. Принципи антикризового управління

Діагностика кризи - використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнання симптомів фінансової кризи на підприємстві і оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення імовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання.

При проведенні діагностики кризи у першу чергу звертається увага на задовільність структури балансу. Незадовільна структура балансу - такий стан майна і зобов'язань боржника, коли за рахунок майна не може бути забезпечене своєчасне виконання зобов'язань перед кредитором у зв'язку з недостатнім

ступенем ліквідності майна боржника. Загальна вартість майна може дорівнювати сумі зобов'язань або перевищувати її.

- про визнання структури балансу незадовільною, а підприємства неплатоспроможним;

- про наявність реальної можливості у підприємства боржника відновити свою платоспроможність;

- про наявність реальної можливості втрати платоспроможності підприємства, коли воно найближчим часом не погасить свої зобов'язання перед кредитором.

Для оцінки задовільності структури балансу підприємства використовуються такі показники:

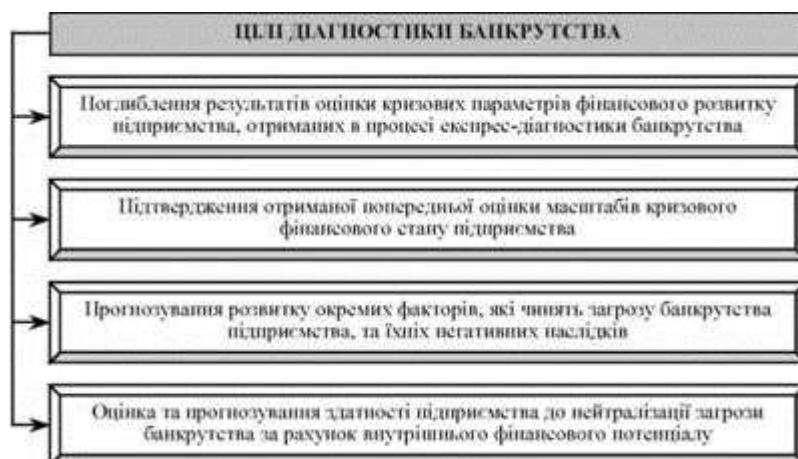
- коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами;
- коефіцієнт відновлення платоспроможності.

Підставою для визнання структури балансу незадовільною, а підприємства - неплатоспроможним є виконання однієї з таких умов:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше 2.

2. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1.

Діагностика банкрутства проводиться в рамках аудиту підприємства за заявою позивача або рішенням власника (рис.1.5):





### Рис.1.5. Діагностика стану підприємства (цілі - їх осяжність)

В умовах війни ключовим питанням виживання експортуючого підприємства є наявність транспортного сполучення з постачальниками сировини і клієнтами підприємства, управління якістю та знаходження альтернативних маршрутів руху товарів та послуг. Важливим аспектом є дотримання часу угоди та виконання транспортної частини угоди постачання сировини на підприємство.

Процес діагностики банкрутства розділяється на етапи, стадії в яких здійснюється переважна кількість операцій. Кожний етап виконується окремою групою фахівців, які здійснюють його в рамках плану аудиту, за узгодженим із замовником графіком (рис.1.6):



Рис.1.6. Етапи виконання антикризових робіт на підприємстві

Виділяють такі види ресурсних криз на підприємстві:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів успіху);
- криза прибутковості (перманентні збитки "з'їдають" власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності) [13].

Між різними видами кризи, як уже було сказано, існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним

результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність та банкрутство підприємства.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Розрізняють три фази кризи:

а) фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує дальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

в) кризовий стан, який не сумісний з існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Ідентифікація фаз та етапів фінансової кризи є необхідною передумовою правильної та своєчасної реакції на неї.

Криза у зовнішньоекономічній діяльності для металургійного підприємства означає стан в якому прибутки підприємства змінюються у негативному напрямку, зменшуються у зв'язку із кон'юктурою ринку або певними діями конкурентів, які працюють проти підприємства.

В умовах українського ринку, металургійне підприємство забезпечує лояльність клієнтів за рахунок експортного ціноутворення, як забезпечує високу конкурентоспроможність продукції з огляду на співвідношення: "ціна-якість" [15, с.21].

Якість металургійної продукції являє собою інтегральний показник, що забезпечується низкою факторів якості, в тому числі сировина, сутність виробничого процесу. Якість металургійної продукції не є суттєвим фактором, що впливає на ціну, на відміну від показника вартості робочої сили або енергії, яка використовується у металургійному виробництві.

Зміст антикризового управління в експортно-імпортній діяльності на металургійному підприємстві полягає у встановленні балансу між показниками, що включають до себе:

- вартість та ціну експортної продукції, яка спрямовується на відповідні зовнішні ринки через збутову мережу підприємства;

- ціну та вартість імпортного обладнання, сировини та матеріалів, які складають основу собівартості та відповідної ціни продукції, яка спрямовується на зовнішні ринки;

- дисбаланс, що стає відповідною передумовою кризи утворюється у випадку, коли ціна на відповідну продукцію знижується, а ціна на сировину залишається на рівні, що утворює дисбаланс умовно-змінних витрат та ціни продажу продукції комбінату;

- ціна на імпортне обладнання, яке перекладається на амортизаційні відрахування комбінату стає складовою умовно-постійних витрат, які впливають на рівень видатків, але більшою мірою перекладається на бюджетні зобов'язання;

- вартість будівельних робіт, що входять до складу капітальних інвестицій металургійного підприємства забезпечуються вартість продукції у тривалому періоді, входять до складу неідентифікованих витрат комбінату.

Головними умовами антикризового управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є попередження кризи у відносинах з клієнтами та забезпечення надійності основних джерел сировини на комбінаті.

Попередження ресурсної кризи повинно бути реалізоване через постачання належної кількості сировинних ресурсів.

Для підприємства металургійної галузі існує три види невідновлювальних ресурсів, постачання яких є критично важливим для підприємства. Це – залізорудна сировина та металобрухт, які являють собою матеріальну складову сировинного забезпечення підприємства (особливо – металобрухт). Це – електрична та теплова енергія, які носять технологічний характер, є рушійною силою технологічного процесу на підприємстві. Також, металургійне виробництво неможливе без специфічних домішок, які надають сталі необхідних якостей – жаростійкості, антикорозійної стійкості, особливої потужності тощо.

Підприємство металургійної галузі в умовах війни має отримати належну кількість сировини, навіть за відсутності її переробки та за умов її накопичення на складах сировини, проте її кількість може перевищувати потребу виробничого

процесу та забезпечувати належну відвантаження кількості продукції через належну кількість контрактів.

Діяльність підприємства в умовах війни має бути спрямована на виживання та накопичення стратегічних запасів сировини та матеріалів для виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ “ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство “Запоріжсталь” є виробничим підприємством міжнародної металургійної корпорації “Метінвест”. Це підприємство є одним з найбільших виробників чавуну та сталі в Україні, його потенційна потужність складає близько 4 млн. тон сталі на рік, що робить його одним з 100 великих виробників сталі в світі.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було засноване 16 листопада 1933 р., як Дніпровський металургійний комбінат.

Від тих часів до сучасності підприємство є одним з найбільших в Україні виробників металопродукції (прокат, сталь, чавун). Основними конкурентами підприємства є ПАТ „Криворіжсталь-МітталСтіл” (рис.2.1.):

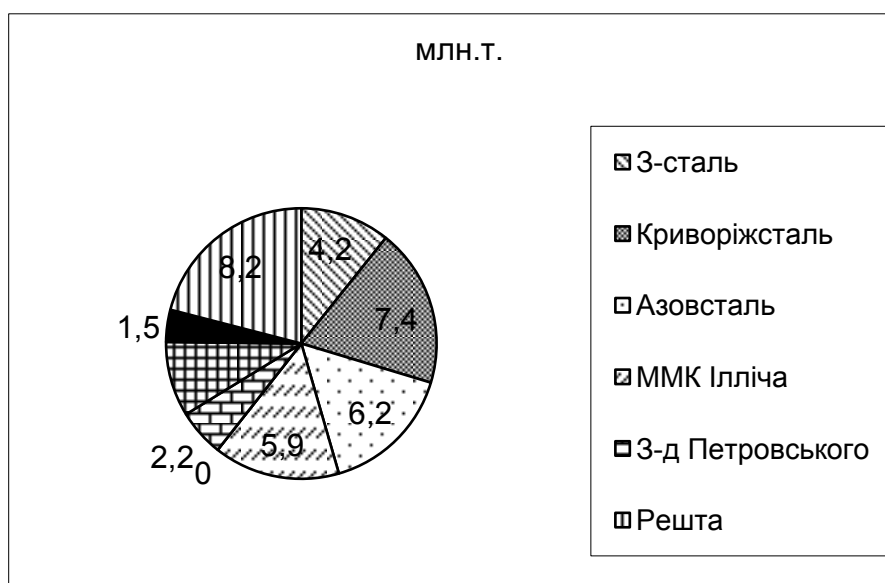


Рис.2.1. Розподіл часток підприємств у валовому випуску сталі в Україні (до війни)

Основним видом продукції підприємства є прокат сталі (гарячекатаний лист та рулон та холоднокатаний лист та рулон). Колектив підприємства у 2021 році нараховував 13893 осіб. Підприємство займає площу 39,73 Га (без урахування соціальних об'єктів та території підсібних господарств).

Основна ціль діяльності товариства за Статутом, є отримання прибутку на ПАТ «Запоріжсталь» реалізує продукцію, послуги по цінам, які формулюються у відповідності умовам економічної діяльності або на договірній основі. Акціонерами товариства являються юридичні особи різних форм власності, громадяни України і інших держав, які придбали право власності на акції.

Основним акціонером та асоційованим власником підприємства на 01.09.2021 року є ПрАТ „Метінвест” (51,1% акцій), 13,8% акцій, „Cyprus Met Trade Ltd” – 13,2% акцій).

Витрати підприємства відображаються у матеріалах його публічної звітності та у оперативних даних у режимі реального часу для всіх користувачів.

Основними техніко-економічними показниками являються витрати, які пов'язані з виробничою та збутовою діяльністю підприємства, виплати персоналу, оплата сировини і матеріалів та енергії (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

## Фінансово-економічні показники підприємства за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020 р	2021 р.	Відхилення	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	22338394	31771668	263504	28
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	16035989	27103783	1778726	22
Валовий прибуток	тис. грн	735723	481862	243725	26
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	595627	823523	-90751	-
Чистий прибуток	тис. грн	1553928	1144208	3989	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,51	15,42	6,16	-

В таблиці 2.1 бачимо, що у 2021 році підприємство збільшило чистий дохід від реалізації на 28% порівнянні з 2020 роком – до 179 млн, дохід – на 26%.

Операційний прибуток являє собою перевищення валового прибутку та інших операційних доходів над операційними витратами і у 2021 році на підприємстві має позитивну тенденцію (690751 тис. грн.), це у свою чергу пов'язано зі зниженням ціни на металопродукцію та підвищенням цін на залізорудну сировину, але у 2021 році «Запоріжсталь» отримала додатковий прибуток (позитивний фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування) 3,661 млн. грн., тоді як в 2020 році цей показник склав 738,963 млн. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 47781726 грн., тобто на 19% у порівнянні з 2020 роком. ПАТ «Запоріжсталь» і інші виробники стали підвищили ціни на внутрішньому ринку мінімум на 15% з початком року, і мають продовжити підвищення цін.

Джерелом розвитку підприємства, який відбувається у вигляді відновлення основних фондів, закупівлі нового обладнання, реконструкції будівель, впровадження інновацій та нових видів діяльності є прибуток підприємства. Прибуток формується, як різниця між валовими доходами та валовими витратами, та оподатковується податком на прибуток, ставка якого в Україні складає - 23%.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. У 2021 році прибуток збільшився на - 376592 тис грн., тобто на 154%, це пов'язано зі зростанням виробництва готового прокату на 13,9% у порівнянні з 2020 роком – до 3,211 млн. тон, сталі – на 11,6%, до 3,942 млн. тон, чавуну – на 7,9% до 3,284 млн. тон, агломерат – на 3,7%, до 5,419 млн. тон. та досяг позитивних показників.

Підприємство використовує залізорудну сировину, металобрухт, вапняк для виготовлення основної продукції і має впевненість у належній роботі, спрямованій на подальше насичення ринку високоякісною металопродукцією.

За період 2020 року план по випуску продукції в діючих цінах виконана на 98% при наявній структурі персоналу (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

## Аналіз використання трудових ресурсів підприємства за 2020-2021 рр.

№	Показники	2021 рік				2020 рік
		План	Факт	%	Відх.	Факт
1	Середньооблікова численність всього, чоловік	11895	11902	100,4	+7	12222
1.1	В тому числі виробн.-промисловий персонал	9232	9239	100,04	+7	12855
	Серед них: робітники	11395	11400	100,04	+5	16235
	Керівники, Спеціалісти, Службовці	4209	4211	100,02	+2	7976
1.2	Непромислова група	401	401	100,0	-	500

Фактична численність персоналу за 2021 рік у порівнянні з планом зменшилась, за виключенням 324 осіб. Це відбулось, з причини не своєчасного виконання завдання по скороченню персоналу. Проти фактичних даних минулого 2020 року, загальна чисельність зменшилась на 293 осіб, головним чином за рахунок скорочення осіб пенсійного віку, вакансій та реструктуризації деяких підрозділів.

Існує думка про те, що сучасні технології виробництва чорних металів, які використовуються у переважній кількості країн – лідерів у виробництві цього матеріалу використовують значно меншу чисельність персоналу.

Ці показники відображають зміст сучасних технологій: у середньому на випуск 1 млн. тон на підприємстві, що працює за мартенівською технологією працює близько 4,3 тис. осіб, за киснево-конвертерною – близько 2 тис. осіб. за електродуговою – близько 1 тис. осіб. Україна є однією з трьох країн світу, де мартенівський спосіб виробництва сталі переважає решту. Та складає 45,5% від



загального випуску сталі в країні. Мартенівський спосіб означає переважну питому вагу реалізації природних процесів, довшу тривалість їх протікання.

Питома вага заробітної платні у витратах складає 13,4% від валових витрат підприємства, що є близьким до середньо галузевого показника, який складає 13,1%. Власники підприємства через Наглядову Раду затверджує загальний фонд споживання на рік та питому вагу заробітної платні. Принципи застосування тарифної сітки встановлюються колективною угодою, яка визначає взаємовідносини між адміністрацією та трудовим колективом.

Формування фонду заробітної платні відбувається відповідно до загальних норм. Окрім того, на підприємстві функціонує потужна профспілка, що входить до профспілки робітників гірничо-видобувної та металургійної промисловості.

Питома вага заробітної платні у собівартості товарної продукції складає 10,3%, що майже вдвічі менше, аніж на аналогічному підприємстві в Італії або Німеччині.

Заробітна платня є вітчизняною складовою собівартості продукції, яка забезпечується національною

Для підвищення результатів виробничої діяльності, створюється також фонд генерального директора, як джерело додаткового заохочення або спеціальної матеріальної підтримки робітників у особливих випадках.

Одним із важливих показників техніко-економічної діяльності являються відносні показники використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

## Використання балансу робочого часу робітника за 2021 рік

№	Показники	Кількість	
		Чол./днів	днів
1	Відпрацьовані всього	316278	210
2	Кількість святкових і вихідних днів	171527	114
3	Втрати робочого часу	17926	12
4	Неявка з поважних причин, з них:	43050	29
	- щорічні відпустки	35284	24
	- тимчасова непрацездатність	5977	4
	- нез'явилися, передбачені законом	40	-
	- відпустка у зв'язку з навчанням	1749	1
5	Всього неявок без обліку святкових і вихідних	60976	41

6	Всього явок і неявок з обліком святкових і вихідних	548781	365
---	---	--------	-----

Втрати робочого часу склали за звітній період 11926 чол./днів, в тому числі 92,2% цих витрат складає неявки з ініціативи адміністрації підприємства, а саме 16521 чол./днів. Фонд оплати праці – це вся сума коштів, що виділяється на оплату праці працюючих на підприємстві за виконану роботу, відпрацьований час, а також суми витрат і доплат передбачені діючими преміальними системами в запланованому періоді. Заробітна платня на підприємстві є однією за найбільших в галузі металургії та найвищою серед промислових підприємств Запорізької області. Так, робітник основного (мартенівського) цеху отримує 19890 грн на місяць, спеціаліст отримує 17499 грн на місяць.

Заробітна платня керівників середньої управлінської ланки складає 16891 грн. Загалом, фонд оплати праці на два майбутніх періоду (року) затверджується власником (правлінням комбінату) колективною угодою. Аналіз використання фонду оплати праці здійснюється з метою встановлення зв'язку між рівнем заробітної платні, її питомою вагою у структурі собівартості продукту. Структура фонду оплати праці приведена в табл. 2.4.:

Таблиця 2.4

## Структура фонду оплати праці за 2020-2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 рік	В % до фонду оплати	2021 рік	В % до фонду оплати	Відхилення	%
Фонд оплати праці	тис.грн	625684	100	784193	100	+158509	125
Основна заробітна плата	тис.грн	394180,92	63	490120,63	62,5	+95939,71	124
Додаткова заробітна плата	тис.грн	137650,48	22	178796,00	22,8	+41145,52	130
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	тис.грн	93852,6	15	115276,37	14,7	+21423,77	123

Данні таблиці показують, що у 2021 році фонд оплати праці зріс на 25% у порівнянні з 2020 роком, тобто на 158509 тис. грн.

Підприємство щороку отримує валовий дохід у розмірі 29,5 – 39,5 млрд. грн. Валова собівартість продукції коливається від 22 до 34 млрд. грн.

Окрім того, існують біологічні активи у вигляді продуктивної худоби, вартість яких складає близько 5 млн. грн. потребують відповідної матеріальної підтримки (кормів, відповідних фармацевтичних компонентів тощо). Динаміка абсолютних показників, що характеризують діяльність підприємства свідчать про те, що в 2021 році відбувається:

- суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості (від 135 млн. грн. до 729 млн. грн.);

- збільшення суми грошових коштів, що знаходились у розпорядженні підприємства зі 174 млн. грн. до 427 млн. грн.;

- зростання поточної кредиторської заборгованості з 1,2 млрд. грн. до 2,0 млрд. грн.;

- прибуток від операційної діяльності підприємства у 2020 році у 835 млн. грн., що змінив минулорічний прибуток в сумі 331 млн. грн.

В цілому така ситуація свідчить про ефективність менеджменту підприємства, яке забезпечує балансування внутрішніх та зовнішніх фінансових потоків на належному рівні.

## 2.2 Аналіз підходів до управління закупівельною діяльністю на ПАТ «Запоріжсталь»

Формування закупівельних угод здійснюється на основі річного плану продаж, як за довготривалими угодами, які мають терміни більше ніж один рік, так і за короткостроковими угодами, які здійснюються одноразово, передбачають обмежені поставки отримувачам металопродукції.

“Запоріжсталь” має типову форму закупівель клієнтів, які можуть подавати попереднє замовлення на продукцію через інтерактивну форму розташовану на сайті комбінату.

При поставках металопродукції на ринки далекого зарубіжжя відвантаження здійснюється через: ТОВ "Метінвест - Інтернешнл SA" (Metinvest International SA, Switzerland Head office).

Управління витратами, як складова управління угодою, на підприємстві "Запоріжсталь" є складним за структурою процесом, що складається з декількох механізмів та рівнів:

- механізм визначення потреби (тактичний та оперативний), що визначає планову (звичайну) та ситуативну потребу нести витрати;
- механізм операційного планування витрат;
- механізм здійснення витрат (передача інформації та касові операції);
- механізм контролю (попереднього, поточного та підсумкового).

Управління витратами здійснюються в рамках лінійно-функціональної управлінської структури комбінату, як наскрізний процес контролю над витратами на підприємстві не реалізується, проте присутні окремі елементи у вигляді контролю, який здійснюється фінансовою дирекцією комбінату.

Керівник, відповідальний за управління фінансами – фінансовий директор.

Організаційна структура фінансової дирекції:

До складу фінансової дирекції входять наступні структурні підрозділи:

- бухгалтерія комбінату – облік та аудит;
- планово-економічний відділ – економічне планування;
- відділ норм та стандартів – встановлює норми та нормативи;
- відділ аудиту та контролю якості.

Склад і чисельність дирекції визначається штатним розкладом в границях доведеного фонду оплати і затверджується директором підприємства обов'язки і відповідність між персоналом управління розподіляється фінансовим директором і регулюється посадовими інструкціями.

Управлінські процеси на підприємстві відбуваються централізовано відповідно до політики правління, яка формалізується щороку на засіданні загальних зборів акціонерів підприємства.

Структура підприємства відображає структуру дирекції холдингу “Метінвест” та його спеціалізацію за функціям, які делегуються за товарним, виробничим та структурним принципами. Підрозділи, які займаються збутом охоплюють певні регіони світу, де відбувається контракування за окремими товарними позиціями.

Особливістю збуту в нові регіони Південно Східну Азію є висока конкуренція з місцевими постачальниками, які випускають сталь інших типів та розмірів, аніж потреба, що існує у місцевих споживачів.

Активне виробництво сталі здійснюється в тих регіонах світу, де існують обмежені заходи із регулювання викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Так, обсяги металургійного виробництва 3-4 переділів (чавун, сляб) в Німеччині, за останні 70 років знизилась на 78% та складають лише 7% від власного виробництва сталі, тобто рівень загального виробництва сталі у первинних формах знизився до мінімуму, необхідного для власного споживання.

Структура підприємства являє собою складну організацію, яка забезпечує безперервну взаємодію між виробничими, адміністративними, збутовими підрозділами, які забезпечують виготовлення та реалізацію всього сортаменту продукції комбінату, в рамках загальної управлінської стратегії комбінату, його потреб, адаптуючись до реалій воєнного часу в практиці побудови логістичних мереж та структурних перебудов в кризовій ситуації.

Існує необхідність диференціювати постачання сировини і обладнання, інструментів, які необхідні для закупівель основних засобів та оборотних засобів, що спрямовуються безпосередньо у виробництво на комбінат.

Структура дирекції закупівель сировини та матеріалів, тобто загального менеджменту комбінату зображена на рис 2.2.:

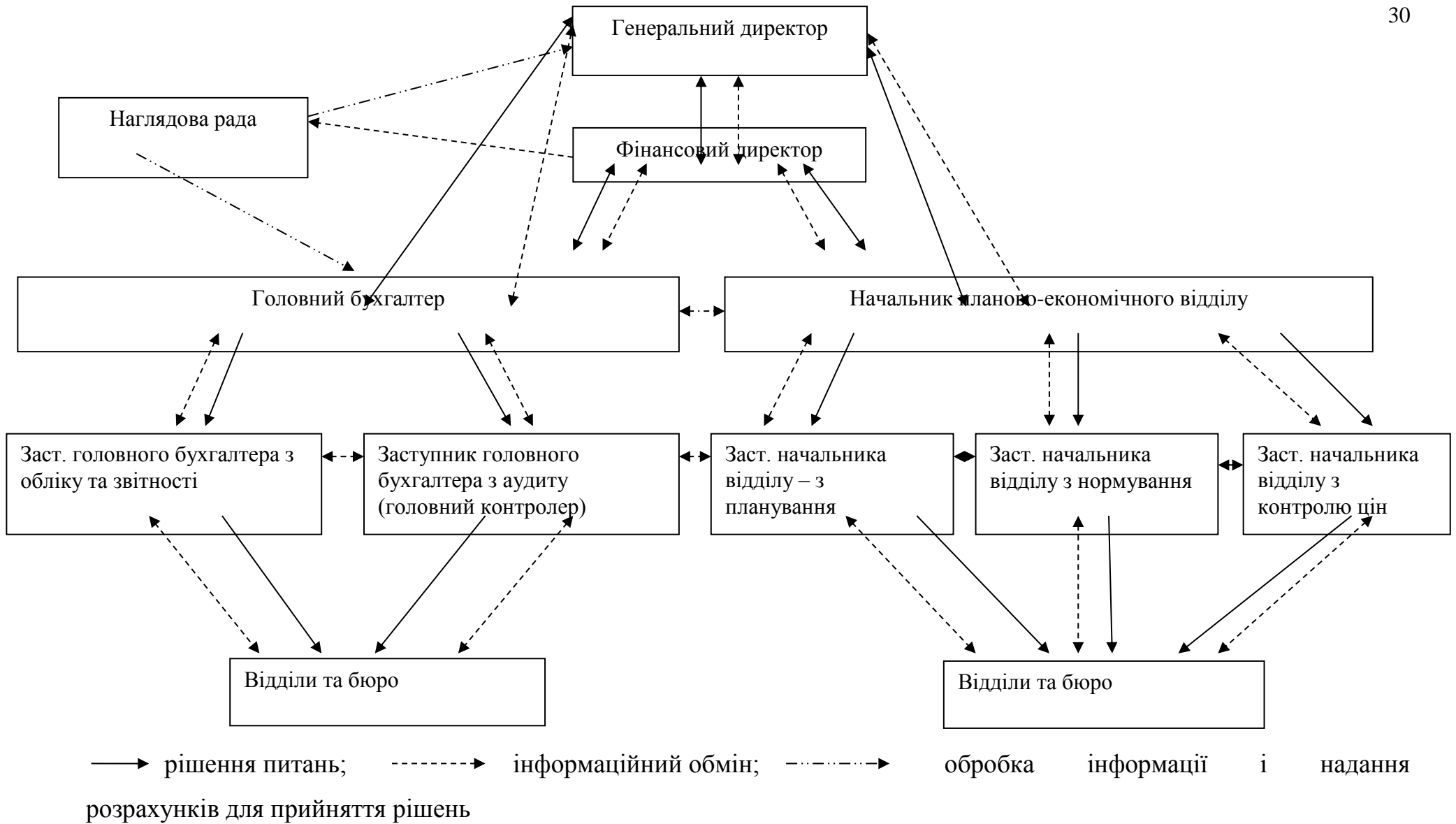


Рис. 2.2. Зв'язки в структурі управління закупівлями ПАТ "Запоріжсталь"

Відділ логістики, також забезпечує контроль за станом рахунків, запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів, і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням;

- керує розробленням і упровадженням заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних з їх транспортуванням та зберіганням, використання вторинних ресурсів і відходів виробництва, удосконалення системи контролю за їх витрачанням, використанням місцевих ресурсів, виявлення та реалізації надлишкової сировини, матеріалів, устаткування та інших видів матеріальних ресурсів;

- організує роботу обліку у складському господарстві, вживає заходів щодо підвищення його технічного оснащення, забезпечення зберігання матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство;

- здійснює організацію оперативного обліку постачальницьких операцій, перепису матеріальних ресурсів, складання встановленої звітності про виконання плану матеріально-технічного забезпечення підприємства. Організаційна структура відділів фінансової дирекції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.2).

Задачі і обов'язки провідного економіста дирекції закупівель:

- здійснює роботу по забезпеченню операційної діяльності підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарським інвентарем і ін.) і їх раціональному використанню.

- розробляє проекти перспективних і річних планів підприємства, готує розрахунки і обґрунтування до них.

При закупівлях рух рахунків-фактур відбувається в межах від виконавчого рівня (де виникає потреба), через фінансову дирекцію до особи, що приймає рішення (рис.2.3):

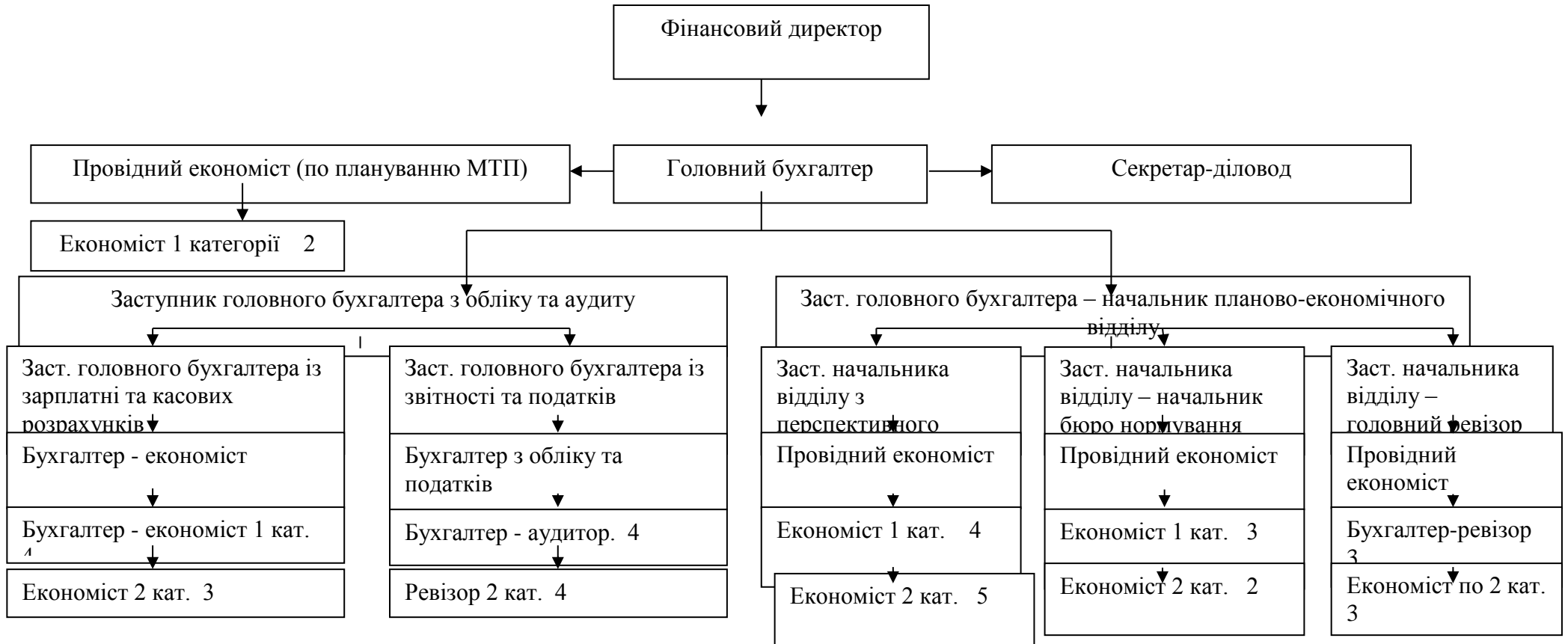


Рис. 2.3 Управління рухом фінансових потоків



Формулювання економічної постановки завдань або окремих їх етапів, що вирішуються, визначає можливість використання готових проектів, алгоритмів і пакетів прикладних програм, що дозволяють створювати економічно обґрунтовані системи обробки інформації по матеріально-технічному забезпеченню в рамках виробничої програми комбінату.

### 2.3 Структура та динаміка закупівель на ПАТ «Запоріжсталь»

Головний напрям здійснення витрат - використання матеріальних засобів підприємством з безперервним виробничим циклом визначається специфічною потребою у безперервному постачанні матеріалів належної якості. В будь-якому іншому випадку, що зумовлений військовими діями, а також неналежна якість, недостатня кількість товару відбуваються збої в роботі підприємства, що суттєво погіршує результати його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз стану основних показників діяльності підприємства включає: аналіз рівня і структури виробничих і збутових запасів, його кредиторської і дебіторської заборгованості та інші. Результати аналізу визначають можливості залучити нових продавців, замовників, збільшення об'ємів реалізації продукції, розширення сфер діяльності по закупкам, реалізації продукції, покращення використання оборотних засобів, складських потужностей, транспорту, а також для виявлення нових каналів закупівлі продукції і найбільш ефективних форм товароруку.

Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства починається з оцінки фінансового стану по даним балансу. Процес виробництва і продажу продукції може здійснюватися безперебійним за наявності у підприємства не тільки необхідних основних фондів, нематеріальних активів, але і оборотних засобів.

Вартість оборотних активів підприємства зросла на 1571847 тис. грн.

Можна зробити висновок, що виробництво розширюється, але це свідчить про не раціональну політику підприємства при постійних об'ємах виробництва (по відношенню до розширення запасів). Частка оборотних засобів в структурі активів підприємства зростає на 35,6%. За 2020-2021 рр. відбулися наступні зміни в структурі оборотних активів (табл.2.5):

Таблиця 2.5

Оцінка складу і структури оборотних активів підприємства за 2020-2021 рр.

Назва статті	Код рядка	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		грн.	%	грн.	%	грн.	%
II Оборотні активи							
Виробничі запаси	100	493292	21,94	476563	12,48	-16729	-9,46
Поточні біологічні активи	110	2516	0,11	3393	0,09	877	-0,12
Незавершене виробництво	120	222961	9,91	268418	7,03	45457	-2,88
Готова продукція	130	6789	0,30	13472	0,35	6683	0,05
Товари	140	9799	0,44	9943	0,26	144	-0,18
Векселі одержані	150	70165	3,12	335057	8,77	264892	5,65
Дебіторська заборгованість							
Чиста реалізаційна вартість	160	110167	4,90	264627	6,93	154460	2,13
Первісна вартість	161	184205	8,19	337624	8,84	153419	0,65
резерв сумнівних боргів	162	(74038)	(3,29)	(72997)	(1,91)		(-1,38)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	170	244653	10,88	729563	19,10	484910	8,22
за виданими авансами	180	63026	2,80	370189	9,69	307163	6,89
З нарахованих доходів	190	-		5189	0,14	5189	0,14
Із внутрішніх розрахунків	200	-		-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	19468	0,87	230482	6,03	4014	5,16
Поточні фінансові інвестиції	220	2904	0,13	1979	0,05	925	-0,18
Грошові кошти та їх еквіваленти:							
в національній валюті	230	178494	7,94	112352	2,94	-66142	-5,00
у т. ч. в касі	231	48	0	53	0	-	
						621798	
в іноземній валюті	240	801515	35,64	981232	25,69	-	-9,95
						621798	
Інші оборотні активи	250	23081	1,03	17218	0,45	-5863	-0,58
Усього за розділом II	260	2248830	100	3819677	100	1571847	-

- якщо виробничі запаси на кінець 2020 року склали 493292 тис. грн., то на кінець 2021 року вони склали 476563 тис. грн., що на – 9,5% нижче;
- залишки незавершеного виробництва зросли, це обумовлено ростом бази оподаткування прибутку підприємства, а це є негативним фактором, який приводить до необхідності збільшення суми оподаткування прибутку, на початок року залишки склали 222961 тис. грн., а на кінець 2021 року – 268418 тис. грн. що на 2,9% нижче;
- залишки готової продукції (поточні запаси готової продукції), які забезпечують поточну збутову діяльність підприємства:
  - по оперативним даним збутових структур підприємства залишки готової продукції на 2020 рік склали 6789 тис. грн. Залишки готової продукції на 2021 рік – 13472 тис. грн., що на 6683 тис. грн. вище цього показника чим в 2020 року;
  - товари, які підприємство закуповує з ціллю їх подальшої реалізації відображається на бухгалтерських рахунках «28» – товари; на 2020 рік залишки по цьому виду оборотних активів склали 9799 тис. грн., а на 2021 рік – 9943, що нижче на 0,2% пункту;
  - чиста реалізована вартість дебіторської заборгованості склали на 2021 рік - 264627 тис. грн., що на 154460 тис. грн. більше цього залишку 2020 рік;
  - по розрахункам з бюджетом підприємства на 2021 рік має заборгованість зі сторони бюджетів 729563 тис. грн.

Оборотними активами підприємства належить особливе місце в структурі підприємства, так як переважно вони обумовлюються стабільним фінансовим положенням, кредитоспроможністю, інвестиційну привабливість господарського суб'єкта. А саме цьому їх аналіз повинен бути в центрі уваги керівників, економістів, логістів і інших зацікавлених осіб.

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового положення підприємства, оскільки швидкість оборотних засобів показують безпосередній вплив на

платоспроможність. Крім цього, збільшення швидкості оборотних засобів, при інших рівних умовах, відображає збільшення виробничо-технічного потенціалу підприємства. Прискорення оборотних засобів у зв'язку зі скороченням часу виробництва приводить до збільшення масштабів суспільного виробництва не за рахунок додаткових авансованих оборотних засобів, а в результаті більш швидкого їх відшкодування і повторного використання, так як при цьому об'єм виробництва дозволяє вивільнити частину оборотних засобів.

Чим менша тривалість кругообігу оборотних коштів або більше число здійснюваних ними кругообігів при тому ж об'ємі реалізованої продукції, тим менше потрібно коштів і навпаки.

Як правило, розмір оборотних активів, при якому досягається мінімум витрат суспільної праці на виробництво продукції даної області промисловості, повинен бути менше оборотних засобів, забезпечуючи сукупність мінімуму собівартості продукції і питомі капітальні витрати, тобто приведених витрат. Це обумовлено тим, що суспільству вигідно не тільки зменшення приведених витрат, але і зменшення самого розміру оборотних засобів, використовуваних при виробництві фіксованого об'єму продукції, оскільки вивільнення оборотних засобів збільшує виробничі можливості суспільства по капітальним вкладенням і тим самим сприяє росту національного доходу. Для цього використовують наступні показники ділової активності що наведені нижче.

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) за допомогою якого оцінюється ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Розрахунок цього коефіцієнта розраховується по наступній формулі:

$$k_{об.а.} = \frac{\text{Виручка}_{\text{від реалізації продукції}}}{\text{Вартість}_{\text{майна підприємства}}} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф2}}}{\text{стр.280}_{\text{ф1}}} \quad (2.1)$$

На 2020 р.:

$$k_{об.а.} = \frac{9746545}{7248082} = \frac{стр.035\_ф2}{стр.280\_ф1} = 1,34$$

На 2021 р.:

$$k_{об.а.} = \frac{12554476}{10741453} = \frac{стр.035\_ф2}{стр.280\_ф1} = 1,17$$

Коефіцієнт трансформації показує, що за 2020 рік – 1,34 рази, 2021 році – 1,17 раз здійснює повний цикл виробництва і звернення. Що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або відповідно 1,34 і 1,17 гривень реалізованої продукції принесла кожна гривня активів.

По коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості бачимо, скільки разів в середньому у період звітного період дебіторська заборгованість перетворюється в гривню. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році розраховуємо шляхом ділення виручки від реалізації продукції на річну вартість чистої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги:

$$k_{об.д.з} = \frac{\text{Виручка\_від\_реалізації\_продукції}}{\text{Вартість\_чистої\_дебіторської\_заборгованості}} \quad (2.2)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.д.з.} = \frac{стр.035\_ф.2}{зр.3стр.160\_ф.1} = \frac{9746545}{110167} = 88,47$$

На 2021 рік:

$$k_{об.д.з.} = \frac{стр.035\_ф.2}{гр.4стр.162\_ф.1} = \frac{12554476}{264627} = 47,44$$

Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості використовується показник тривалості обороту дебіторської заборгованості. Період обігу дебіторської заборгованості в днях можливо отримати як приватне від ділення кількості днів в період на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$t_{об.д.з.} = \frac{\text{Кількість\_днів\_в\_періоді}}{k_{об.д.з.}} \quad (2.3)$$

На 2020 рік:

$$t_{об.д.з.} = \frac{360}{88,47} = 4,07$$

На 2021 рік:

$$t_{об.д.з.} = \frac{360}{47,44} = 7,59$$

Цей показник показує інформацію про розрахунки кількості днів для погашення кредиту, узятого дебіторами, тобто в 2020 році – 4,07 днів, а в 2021 році – 7,59 днів. Таким чином можливо визначити ефективність механізму кредитного контролю на підприємстві. А також отримати уявлення о надійності дебіторів.

Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості доповнює коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості. Для його розрахунку необхідно поділити собівартість реалізованої продукції на річну вартість кредиторської заборгованості:

$$k_{об.к.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{ _реалізованої}_\text{ _продукції}}{\text{Вартість}_\text{ _чистої}_\text{ _кредиторської}_\text{ _заборгованості}} \quad (2.4)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.к.з.1} = \frac{\text{стр.040}_\text{ _ф.2}}{\text{зр.3}_\text{ _стр.530ф.1}} = \frac{8417717}{412463} = 20,41$$

На 2021 рік:

$$k_{об.к.з.1} = \frac{\text{стр.040}_\text{ _ф.2}}{\text{зр.4}_\text{ _стр.530ф.1}} = \frac{11299446}{1183412} = 9,54$$

Коефіцієнт надає інформацію, що в 2020 році було здійснено 20,41 оборотів, а в 2021 році 9,54 оборотів необхідно підприємству для оплати заборгованості на даний період. Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості, також як і для аналізу дебіторської заборгованості, використовуємо показник періоду обороту кредиторської заборгованості:

$$t_{об.к.з.} = \frac{\text{Кількість}_\text{ _днів}_\text{ _в}_\text{ _періоді}}{k_{об.к.з.}} \quad (2.5)$$

На 2020 рік:

$$t_{об.к.з.1} = \frac{360}{20.41} = 17.64$$

На 2021 рік:

$$t_{об.к.з.2} = \frac{360}{9.54} = 37.74$$

Цей показник показує, що у 2020 році – 17,64 днів, а в 2021 році – 37,74 дні для погашення кредиту, отриманого від постачальників підприємства.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів використовується для характеристики ефективності управління виробничими запасами і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{реалізованої}_\text{продукції}}{\text{Річна}_\text{вартість}_\text{виробничих}_\text{запасів}} \quad (2.6)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{стр.100}_\text{ф.1}} = \frac{11299446}{493292} = 22,91$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{стр.100}_\text{ф.1}} = \frac{84177170}{476563} = 176,63$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили виробничі запаси, а саме в 2020 році 22,91 раз, а в 2021 році 176,63 раз.

Коефіцієнт оборотності поточні біологічні активи використовується для характеристики ефективності поточних біологічних активів і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності поточних біологічних активів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:



$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{реалізованої}_\text{продукції}}{\text{Річна}_\text{вартість}_\text{поточні}_\text{біологічні}_\text{активи}} \quad (2.7)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{стр.110}_\text{ф.1}} = \frac{11299446}{2516} = 4491,04$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{стр.110}_\text{ф.1}} = \frac{84177170}{3393} = 24809,07$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси (поточні виробничі активи), а саме в 2020 році 4491,04 раз, а в 2021 році 24809,07 разів. Коефіцієнт оборотності запасів незавершеного виробництва використовується для характеристики ефективності управління запасами незавершеного виробництва і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів незавершеного виробництва на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{реалізованої}_\text{продукції}}{\text{Річна}_\text{вартість}_\text{незавершеного}_\text{виробництва}} \quad (2.8)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_\text{ф.2}}{\text{стр.120}_\text{ф.1}} = \frac{11299446}{222961} = 50,68$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.120\_ф1} = \frac{84177170}{268418} = 313,60$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси незавершеного виробництва, а саме в 2020 році 50,68 раз, а в 2021 році 313,60 раз.

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції використовується для характеристики ефективності управління запасами готової продукції і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів готової продукції на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_\text{реалізованої}_\text{продукції}}{\text{Річна}_\text{вартість}_\text{готової}_\text{продукції}} \quad (2.9)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.130\_ф.1} = \frac{11299446}{6789} = 1664,38$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{стр.130\_ф1} = \frac{84177170}{13472} = 10,91$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси готової продукції, а саме в 2020 році 1664,38 раз, а в 2021 році 10,91 раз.

Коефіцієнт оборотності запасів товарів використовується для характеристики ефективності управління запасами товарів і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість запасів товарів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_{\text{реалізованої}_{\text{продукції}}}}{\text{Річна}_{\text{вартість}_{\text{товарів}}}} \quad (2.10)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_{\text{ф.2}}}{\text{стр.140}_{\text{ф.1}}} = \frac{11299446}{9799} = 1153,12$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_{\text{ф.2}}}{\text{стр.140}_{\text{ф.1}}} = \frac{84177170}{9943} = 8465,97$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси товарів, а саме в 2020 році 1153,12 раз, а в 2021 році 8465,97 раз.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів використовується для характеристики ефективності управління виробничими запасами і як показник тривалості обороту. Для визначення коефіцієнту оборотності виробничих запасів необхідно собівартість реалізованої продукції поділити на річну вартість виробничих запасів на підприємстві:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість}_{\text{реалізованої}_{\text{продукції}}}}{\text{Річна}_{\text{вартість}_{\text{запасів}}}} \quad (2.11)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{стр.040}_{\text{ф.2}}}{\text{гр.3(стр.100} \div 140_{\text{ф.1)}}} = \frac{11299446}{(493292 + 2516 + 222961 + 6789 + 9799)} = 15,37$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.} = \frac{стр.040\_ф.2}{гр.4(стр.100 \div 140\_ф.1)} = \frac{84177170}{(476563 + 3393 + 268418 + 13472 + 9943)} = 10,91$$

Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси, тобто скільки раз( в 2020 році – 15,37, в 2021 році – 10,91). З таблиці бачимо, що коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) свідчить про зменшення ефективності використання підприємством всіх наявних ресурсів на 0,17 (таблиця 2.6):

Таблиця 2.6

## Динаміка показників ділової активності за 2020-2021 роки

Коефіцієнт	2021 р.	2020 р.	Відхилення	%
Оборотності активів	1,17	1,34	-0,17	87,31
Оборотності дебіторської заборгованості	47,44	88,47	-41,03	53,62
Обороти кредиторської заборгованості	9,54	20,41	-10,87	46,74
Оборотності запасів:	10,91	15,37	-4,46	70,98
- оборотності виробничих запасів	176,63	22,91	153,72	770,97
- оборотності біологічних активів	24809,07	4491,04	20318,03	552,41
- оборотності незавершеного виробництва	313,6	50,68	262,92	618,78
- оборотності готової продукції	6248,31	1664,38	4583,93	375,41
- оборотності товарів	8465,97	1153,12	7312,85	734,18

З таблиці бачимо, що коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації) – зменшилась ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів на 0,17 тис. грн.;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшилась майже в два рази, при цьому у звітний період 2021 року інша дебіторська заборгованість суттєво зросла (134 млн. на початок року та 724 млн. на кінець року ) – практично інша дебіторська заборгованість призводить до збільшення сумнівних боргів;

- ефективність управління запасами також зменшилась на 4,46 обороти

(рис. 2.4):

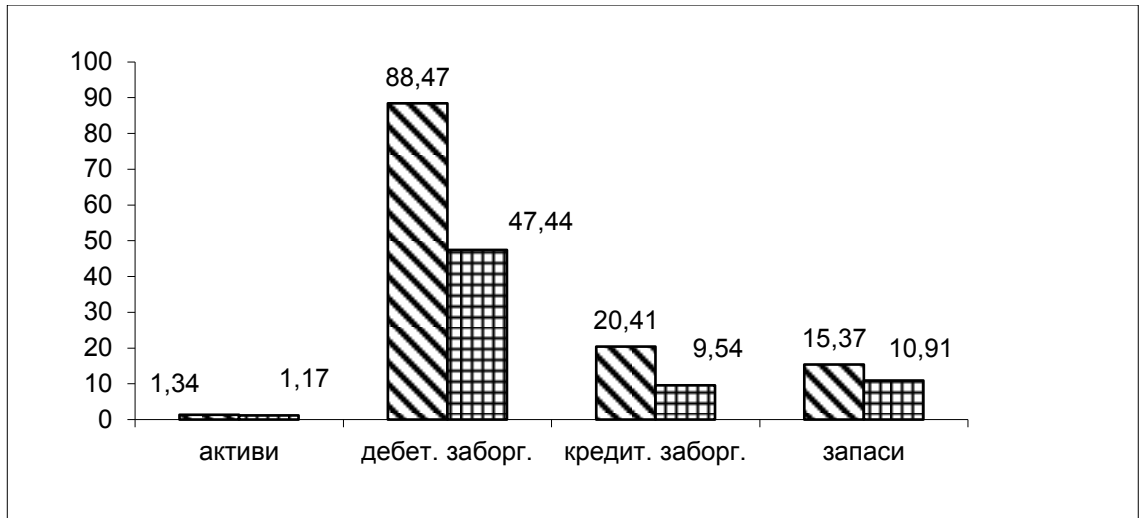


Рис. 2.4 Аналіз показників ділової активності за 2020-2021 роки

У свою чергу, бачимо що оборотність виробничих запасів збільшилась на 153,72 тис. грн., оборотність біологічних активів на 20318,03 тис. грн., оборотність незавершеного виробництва на 262,93 тис. грн., а оборотність готової продукції на 4583,93 тис. грн. і оборотність товарів на 7312,85 тис. грн.

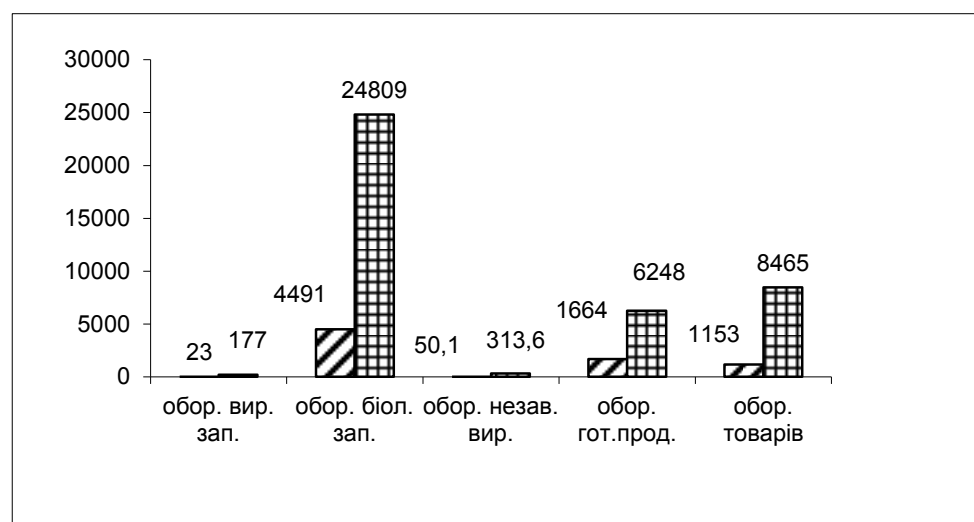


Рис. 2.5. Аналіз показників оборотності запасів в 2020-2021 роки

Зростання оборотності є позитивним моментом та збільшує темпи отримання прибутку (рис. 2.5). Однак в разі негативної динаміки в діяльності підприємства відбувається її додаткове стимулювання:

Показник тривалості оборота запасів визначається наступним чином:

$$t_{об.з.} = \frac{\text{Кількість\_днів\_в\_періоді}}{k_{об.з.}} \quad (2.12)$$

На 2020 рік:

$$t_{об.з.1} = \frac{360}{15,37} = 23,42$$

На 2021 рік:

$$t_{об.з.2} = \frac{360}{10,91} = 33,00$$

По рівню даного показника визначають період часу (в 2020 році – 23,42, а в 2021 році – 33,00 днів), протягом якого запаси перетворюються на готову продукцію. При цьому об'єми виробничих запасів підприємства повинні бути співставлені з потребою у запасах на даний (запланований) об'єм випуску продукції.

Управління оборотними активами підприємства тісно пов'язане з конкретними особливостями формування його операційного циклу. По показнику тривалості операційного циклу визначають, скільки днів в середньому потрібний для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства. Розраховується показник тривалості операційного циклу таким чином:

$$T_{об.ц.} = t_{об.з.} + t_{об.д.з.} \quad (2.13)$$

На 2020 рік:

$$T_{об.ц.1} = 23,42 + 4,07 = 27,49$$

На 2021 рік:

$$T_{об.ц.2} = 33,00 + 7,59 = 40,59$$

Тривалість операційного циклу в 2020 році склав 27,49, а в 2021 році – 40,59 днів. Підприємству необхідно прагнути до зменшення значення цього показника, тобто до скорочення тривалості операційного циклу.

Логіка розрахунку тривалості оборотності оборотного капіталу зводиться до наступного: на відміну від тривалості звороту дебіторської заборгованості, яка має бути якомога менше, кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб тривалість звороту кредиторської заборгованості була більша. Цей показник складається з наступних елементів:

$$T_{об.ц.} = t_{об.з.} + t_{об.д.з.} - t_{об.к.з.} \quad (2.14)$$

На 2020 рік:

$$T_{об.ц.1} = 27,49 - 17,69 = 9,85$$

На 2021 рік:

$$T_{об.ц.2} = 40,59 - 37,74 = 2,85$$

Окрім розглянутих основних коефіцієнтів ділової активності часто

розглядають також коефіцієнт оборотності основних засобів. Значення даного показника визначається як приватне від ділення об'єму реалізованої продукції на річну вартість основних засобів:

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Виручка}_{\text{від реалізації продукції}}}{\text{Річна вартість основних засобів}} \quad (2.15)$$

На 2020 рік:

$$k_{об.з.1} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{зр.3}_{\text{стр.030}_{\text{ф.1}}}} = \frac{9746545}{12490505} = 3,91$$

На 2021 рік:

$$k_{об.з.2} = \frac{\text{стр.035}_{\text{ф.2}}}{\text{зр.4}_{\text{стр.030}_{\text{ф.1}}}} = \frac{12554476}{2314683} = 5,42$$

Закономірність впливу цього показника така: чим вище фондівіддача, тим нижчі видатки. Використання основних фондів підприємства відображається станом ринку та фактичним станом обладнання, його фізичним та моральним зносом. Фактичні коефіцієнти оборотності показують, що за 2021 рік підприємство активізувало діяльність в цілому та за окремими напрямками.

Серед витрат, що класифіковані за природою найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати (разом 68–73%): залізорудна сировина, металобрухт, кокс, вапняк, феросплави; природний газ, графітована маса, технологічний кисень, кокс; вода, фреони, мастильні матеріали тощо. Наявною проблемою підприємства є те, що управління кожною групою витрат здійснюється окремим підрозділом за основним критерієм наявності необхідних ресурсів. З 2021 року підприємство відмовляється від системи товарного кредитування покупців та скорочення торговельних представництв, продажу металопродукції на умовах консигнації через



мережу компаній Метінвест-Істейт, яка виступала у якості торговельного агента, що призводить до стабілізації вхідних грошових потоків у часі.

Видатки підприємства контролюються шляхом постійного аудиту та встановлення послідовного контролю за процедурами закупівель.

#### 2.4. Стан кризового ринку сировини та перспективи

Антикризова діяльність на підприємстві є системним механізмом подолання кризи. Криза на металургійному підприємстві являє собою стійке падіння виручки, зупинка виробництва, нестача кваліфікованого персоналу, екологічні проблеми, тобто низка явищ, які супроводжують процеси відтворення товарів та послуг.

Проблемою металургійного підприємства є дисбаланс між вхідними та вихідними матеріальними потоками. Визначимо структуру собівартості основної продукції підприємства: листової холоднокатаної сталі за 1 м.т.:

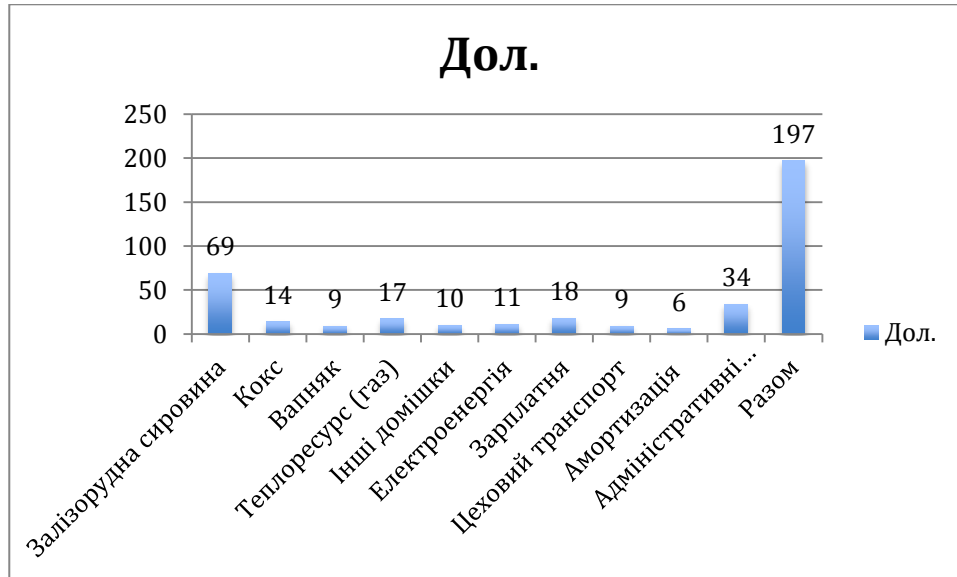
Таблиця 2.6.

#### Структура собівартості листової холоднокатаної сталі на ПАТ “Запоріжсталь” у 2021 році

Стаття витрат	дол.
Залізорудна сировина	69
Кокс	14
Вапняк	9
Теплоресурс (газ)	17
Інші домішки	10
Електроенергія	11
Зарплатня	18
Цеховий транспорт	9
Амортизація	6
Адміністративні витрати	34
Разом	197

Найбільш вагомою складовою собівартості є залізорудна сировина та загальна частина матеріальних видатків, які забезпечують більшу частку витрат підприємства та впливають на його ціну.

На рисунку 3.1 зображена структура витрат підприємства, яка визначається поточною ринковою кон'юнктурою на ринку сировини та праці тощо, тарифами на постачання робочої сили та можливостями працівників.



Кризовий стан на підприємстві чорної металургії виникає в разі дисбалансу між вхідними та вихідними потоками, тобто ключове значення для попередження кризи є розуміння та аналіз ринку.

Аналіз публікацій ЗМІ показує, що практично одні й ті самі представники вітчизняної металургійної промисловості дають, по суті, різні прогнози обсягів виробництва сталі в Україні у 2020 р. Так, коли постає питання про поставки металобрухту на українські металургійні підприємства й обмеження його експорту, то у такому прогнозі фігурують доволі високі (як для нинішньої ситуації в Україні й у світі) показники. А коли постає питання про отримання якихось преференцій для металургійних підприємств, то згадується про погіршення кон'юнктури світового ринку чорних металів, надлишок потужностей з виплавки сталі у світі, загострення конкуренції тощо. Тому подібні прогнози, як надто оптимістичні, так і надто песимістичні, сприймаються доволі скептично.

Утім, як засвідчив проведений вище аналіз, те, що і світова, і українська чорна металургія нині в доволі скрутній ситуації, сумнівів не викликає. Тому не дарма виконавчий директор Міжнародного фонду Блейзера О. Устенко висловив думку, що виробництво металургійної продукції в Україні не продемонструє істотного зростання у 2020 р. через погану ситуацію на відповідних світових ринках. Хоча й про скорочення чи стагнацію виробництва в металургійній промисловості цей експерт також не говорив.

Прикметно, що, як зазначається в документах Світової асоціації виробників сталі, у січні цього року Україна збільшила виробництво сталі порівняно з аналогічним періодом минулого року на 3,6 %, тоді як решта країн-представників першої десятки світових виробників сталі (за виключенням Туреччини – +0,8 % обсягів виробництва) зменшили випуск цієї продукції. Також, за інформацією ЗМІ, Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, що входить у гірничо-металургійну групу «Метінвест», за оперативним даними, у січні – лютому 2016 р. наростив виробництво металопрокату на 10 % у порівняно із січнем – лютим 2021 р. – до 0,39 млн т. Повідомляють вітчизняні ЗМІ й про значне нарощування виробництва в січні цього року на Криворізькому гірничо-металургійному комбінаті «ArcelorMittal Кривий Ріг».

Зазначена статистика, як і в цілому проведений вище аналіз, дають підстави припустити, що поточного року цілком імовірно певне збільшення обсягів виробництва у вітчизняній чорній металургії. Зокрема, не виключено, що сукупне виробництво сталі в Україні за підсумками 2020 р. могло б сягнути 25–27 млн т. Причому більш імовірною видається нижня межа цього прогнозу, оскільки зовнішні й внутрішні загрози вітчизняній чорній металургії ще зберігаються. Що ж стосується обсягів виробництва сталі в Україні у 2016 р. на рівні 29,65 млн т, які були озвучені представниками українських металургійних підприємств, то як було обґрунтовано вище, такий прогноз не варто вважати реалістичним.

Водночас симптоматичним можна вважати й нещодавнє повідомлення в ЗМІ про те, що компанія ArcelorMittal вважає Україну пріоритетним напрямом свого бізнесу. Нинішні складності в компанії називають тимчасовими, і до 2021 р. планує інвестувати в розвиток свого бізнесу в Україні 1,2 млрд дол. А вже ще в середині минулого року ЗМІ повідомляли нібито про наміри ArcelorMittal продати ряд своїх активів, включаючи «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таким чином, не виключено, що якщо конфлікт на Донбасі не переходитиме у «гарячу» фазу й буде зберігатися принаймні в «замороженому» стані, а кон'юнктура світового ринку чорних металів після 2021 р. поступово поліпшуватиметься, то Україна зможе не лише зберегти своє 10 місце у світовому рейтингу виробників сталі, а й виробити для зовнішнього та свого внутрішнього ринку близько 30 млн т сталі. При цьому дуже ймовірно, що вітчизняні металургійні підприємства протягом зазначеного періоду поступово збільшуватимуть питому вагу продукції з високою часткою доданої вартості в сукупних обсягах виробленої ними продукції. Серйозно завадити подібному тренду розвитку української чорної металургії можуть або значне погіршення кон'юнктури світового ринку сталі та інших чорних металів, або ж розгортання масштабних воєнних дій на Донбасі. Причому ймовірність активізації останнього чинника нині видається більш вірогідною, принаймні з точки зору сили впливу на розвиток української чорної металургії.

Підводячи підсумки аналізу ймовірних антикризових заходів на підприємстві зазначимо наступні процеси, які необхідно реалізувати:

1. Розбудова кисневих конверторів, потужністю, яка замінить 7 мартенівських печей. Вартість такого проекту складає 2,2 млрд доларів, окупність складатиме 8 років, враховуючи зношеність діючого обладнання.
2. Заміна газу пиловугільною сумішшю, що дозволить знизити питому вагу палива у собівартості продукту з 6 до 3,5%.

3. Створення власної мережі заготівель металобрухту, яка буде розташована поблизу ключових місць його заготівель в усіх містах України.
4. Створення власної залізничної компанії – власника вагонів та локомотивів.
5. Розбудова власних вантажних терміналів у портах Черноморськ та Бердянськ, після звільнення .

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота “Реструктуризація підприємства металургійної промисловості в умовах воєнного стану” є комплексним науковим дослідженням проблеми матеріально-технічного забезпечення на металургійному підприємстві.

Специфіка висококонкурентної металургійної галузі полягає у тому, що ефективність підприємства залежить від спроможності управляти видатками (собівартістю) та доходами (продажами). При цьому видатки не повинні перевищувати “критичної точки”, яка дозволяє підприємству працювати прибутково за чинною ціною кон’юнктурою, яка у свою чергу залежить від регіональних, політичних та загальноекономічних факторів.

Тобто, криза на металургійному підприємстві виникає у разі дисбалансу між вхідними та вихідними фінансовими потоками і сутність антикризових заходів полягає у відновленні такого балансу.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні напрямків антикризових заходів що попереджають виникнення кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності на металургійному підприємстві.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати понятійний апарат у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- встановити причино-наслідкові зв’язки у сфері зовнішньоекономічної діяльності та кризових явищах;
- визначити основні ознаки кризи та способи боротьби з ними;
- проаналізувати організаційну структуру та економічний стан підприємства;
- проаналізувати структуру собівартості;
- провести дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків сталі;
- запропонувати напрямки розвитку комбінату, які нададуть йому змогу попереджувати кризові явища у експортно-імпортній діяльності;

Об'єкт дослідження в дипломній роботі – Публічне акціонерне товариство “Запоріжсталь” – один з найбільших в Україні виробників сталі.

Предмет дослідження – закупівельна діяльність підприємства ПАТ “Запоріжсталь” із забезпечення матеріально-технічних цінностей.

В якості інформаційної бази дипломної роботи використовувались підручники та навчальні посібники з зовнішньоекономічної діяльності, економіки зарубіжних країн, менеджменту підприємства, статистична інформація, публічна звітність акціонерного товариства, дані власних досліджень, аналітична інформація спеціалізованих ЗМІ.

В роботі використовувались загальнонаукові та специфічні методи дослідження:

- монографічний – для послідовного опису явищ та формулювання понятійного апарату в першому розділі роботи;
- статистичний – для розуміння проблеми у динаміці;
- порівняльний та графічний – для встановлення причинно-наслідкових залежностей;
- абстрактно-логічний – для пошуку недоліків та формулювання рекомендацій для поліпшення становища.

В першому розділі роботи виділяються основні поняття, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Експортна діяльність – продаж товарів за кордон та імпортна діяльність – купівля відповідних товарів за кордоном є основними складовими зовнішньоекономічної діяльності.

У другому розділі аналізується підприємство – ПАТ “Запоріжсталь” – один з чотирьох найбільших виробників сталі в Україні.

Підприємство розташовано у м. Запоріжжя, має комбінований повний цикл виробництва сталі мартенівським способом, а також два прокатних стани на яких виробляється готовий прокат.

Комбінат виробляє близько 4 млн. тон сталі на рік у вигляді слябів, прокату різних розмірів, профілів тощо. Виробнича потужність підприємства

складає: 6 агломераційних машин та 6 млн тон агломерату; 4 доменних печі та 3,8 млн тон чавуну; 5 мартенівських печей, що виробляють 4 млн тон сталі.

Прокатне виробництво являє собою заключну стадію металургійного переділу. Цей процес є найменш шкідливим з точки зору впливу на довкілля та найбільш вигідним з точки зору отримання доданої вартості. Підприємство випускає 4 основних види прокату, різної товщини, які використовуються, як конструкційні матеріали у будівництві, транспорті, машинобудуванні.

Структура собівартості тони холоднокатаної продукції така:

- матеріали (залізорудна сировина, феросплави, електроди, вапняк, алюміній, технічна вода, кокс) – 55%;
- енергія (електрична енергія, газ, вугілля) – 10%;
- амортизація обладнання – 3%;
- заробітна платня – 12%;
- адміністративні видатки – 11%;
- загальнозаводські витрати – 9%.

Очевидним є факт, що рівень адміністративних видатків є гранично низьким, загальнозаводські витрати можуть коливатись в межах 2-3%, з тенденцією до зростання у зв'язку із загальним поліпшенням матеріальної бази, наданням більш комфортних умов в роботі та побуті тощо.

Заробітна платня та її питома вага буде зростати, оскільки в практиці світових компаній, ця стаття витрат досягає 29% у зв'язку із високим рівнем соціальних стандартів.

Амортизація обладнання залежить від рівня зносу основних фондів. Відповідно, підприємство з високим рівнем такого зносу буде мати низький рівень амортизаційних відрахувань, підприємство з високим рівнем амортизаційних відрахувань буде мати нове обладнання, оскільки сума таких відрахувань залежить від вартості об'єкта основних фондів.



Таким чином, ключовою позицією зниження витрат є зменшення ціни сировини та матеріалів. Основною сировиною для підприємства є залізорудний концентрат або металобрухт. Більш вигідним є металобрухт, оскільки технологічний процес його переробки є швидшим при нижчих виробничих витратах. Окрім того, ціна на металобрухт не залежить від ціни на залізорудну сировину та змінюється за іншими тенденціями, які пов'язані із формуванням техногенних запасів сировини.

Зменшення ціни на сировину можливо забезпечити за рахунок:

- організації власної мережі заготівель металобрухту, оскільки основні джерела його походження – відомі;
- закупівель залізорудної сировини з інших джерел, аніж це існує зараз.

Взяття під контроль джерел сировини відбувається за умов створення відповідної інфраструктури або асоційованої участі виробничого підприємства у акціонерному капіталі видобувного та застосуванні відповідної цінової політики.

Тобто першим, та найбільш важливим напрямком антикризової діяльності є забезпечення стабільним постачанням сировини – укладення довготривалих контрактів або створення власних підприємств із забезпечення та видобутку сировини.

Другий напрямок полягає у формуванні цінової політики, яка б відповідала ринковому становищу, тобто цінова тенденція на сировину відповідає ціновій тенденції на готовий продукт.

Третій напрямок пов'язаний із формуванням сталої мережі постачання – встановленням альтернативних каналів участі у державних закупівлях сировини у інших регіонах. Для реалізації цього плану необхідно сформувати потужності у портах, інфраструктуру, яка забезпечує обробку та відвантаження корабельних партій.

Ключове значення у антикризовій діяльності підприємства має саме забезпечення безперебійним постачанням залізорудної сировини. Реструктуризація підприємства означає суттєву зміну діяльності

підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища, що передбачає зміну потоків інформації, які організують управлінську діяльність. Реструктуризація суттєво змінює саме адміністративну структуру підприємства під яку підлаштовується решта підрозділів організації.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2017. - 680 с.
2. Айвазян З. А. Антикризисное управление: сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. - 2001. - № 8.
6. Державна служба статистики (<http://www.ukrstat.gov.ua>);
7. Апостроф (<http://apostrophe.com.ua>). – 2016. – 9.02.
8. ГолосUA (<http://golos.ua>). –2016. – 7.01.
9. Дзеркало тижня. – 2021. – № 8, 21; 2016. – № 6.
10. Дзеркало тижня (<http://dt.ua>). – 2021. – 22.06.
11. Донецкая правда (<http://pravda.dn.ua>). – 2021. – 23.06.
12. Жизнь (<http://lifedon.com.ua>). – 2016. – 2, 17.02.
13. Західна інформаційна корпорація (<http://zik.ua>). – 2016. – 2.02.
14. Индустриалка (<http://iz.com.ua>). – 2016. 25.01.
15. Кореспондент ([korrespondent.net](http://korrespondent.net)). – 2016. – 2.02.
16. Курс денег (<http://kurs.com.ua>). – 2016. – 2.02.
17. Левый берег (<http://lb.ua>). – 2021. – 26.05; 13.07; 2016. – 22.01;
18. Металлургический бюллетень (<http://www.metalbulletin.ru>). – 2016. – 20.02.
19. Минпром (<http://minprom.ua>). – 2021. – 20.10; 2016. – 27.01; 4, 5, 15, 19, 24.02.
20. Остров (<http://www.ostro.org>). – 2021. – 25.08; 20.11; 29.12; 2016. – 1.02;
21. РБК Україна (<https://www.rbc.ua>). – 2021. – 11.06.
22. Сегодня (<http://www.segodnya.ua>). – 2021. – 11.11.
23. Укррудпром (<http://www.ukrrudprom.com>). – 2016. – 18, 19, 22.02, 11, 18.03.
24. Урядовий кур'єр (<http://ukurier.gov.ua>). – 2016. – 24.02.

25. Хроника мировых событий (<http://hronika.info>). – 2021. – 21.10; 26. Экономические известия (<http://eizvestia.com>). – 2016. – 3, 4, 11.02.
26. 0564.ua. Сайт города Кривого Рога ([www.0564.ua](http://www.0564.ua)). – 2016. – 7.02.
27. 62.ua. Сайт города Донецка (<http://www.62.ua>). – 2016. – 11.03.
28. Finance.ua (<http://news.finance.ua>) / – 2016. – 5.02.
29. Informator.lg.ua (<http://informator.lg.ua>). – 2021. – 20.11; 29.12
30. WorldSteelAssociation (<http://www.worldsteel.org>).
31. Кулицький С. Українська чорна металургія: стан, проблеми, перспективи [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2016. – № 5. – С. 44–65. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2016/ukr5.pdf>. – Назва з екрану.
32. Практикум по логистике. Учеб. пособие / Под ред. Б.А.Аникина. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 270 с.
33. Райнхард Юнеманн. Материальные потоки и логистика. Берлин: Изда-во «Шпингер», 1989. – 432 с.
34. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд. испр. и доп. М.: Экономика, 2000. – 341 с.
35. Мочерний С. В. Економічна теорія: [посібник.] – К.: Вища школа, 2002. – 435 с.
36. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 607 с.
38. Смиринський В.В., Смиринський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навчальний посібник для внз./ Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 239 с.
39. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: Монографія. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2016. – 194 с.
40. Тридід О.М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник для внз./ Ред. Тридід О. М.; Харківський національний економічний університет. – Х.: ВД «Інжек», 2015. – 221 с.

41. Харрісон Алан, Ван Поук Ремко Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук. Ред.. О. Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2020. – 368 с.
42. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Навчальний посібник./ Київський національний торговельно-економічний університет. – К.: КНТЕУ, 2002. – 110 с.
43. Добронравин Е. Система Simple управляет запасами // Логистика. – 2021. – №2(43). – с. 18-20
44. Господарський Кодекс України. (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2003, – № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. [електронний ресурс] / zakon1.rada.gov.ua
45. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.04.99 р. № 87. [електронний ресурс] // [www.dtkk.com.ua](http://www.dtkk.com.ua)