

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Антикризове управління промисловим підприємством

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУЗ-511м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та
адміністрування»

Діана Висоцька

(прізвище та ініціали)

Керівник Оксана Соріна

(прізвище та ініціали)

Рецензент Оксана Пономаренко

(прізвище та ініціали)

2022 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління

Кафедра «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти _____

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д-р екон. наук
проф. Пуліна Т.В.

« _____ » грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

Висоцька Діана Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Антикризове управління
промисловим підприємством

керівник проекту (роботи) Соріна Оксана Олександрівна., кан. екон.
наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2022 року № 336

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.12.2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи): закони та нормативно-правові акти,
методичні та інструктивні матеріали міністерств, міжнародних організацій,
дані Державної служби статистики України, державних органів з питань
банкрутства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність
ПАТ «ДСС», матеріали мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи антикризового управління підприємством,
аналіз антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь», шляхи підвищення
ефективності антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
робота містить 13 рисунків 16 таблиць

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., кан. екон. наук		
II	Соріна О.О., кан. екон. наук		
III	Соріна О.О., кан. екон. наук		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2022	14.11.2022

7. Дата видачі завдання «__01__» ____04____ 2022__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)



(підпис)



(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Антикризове управління промисловим підприємством»: 140 с., рисунки 13, таблиці 16, додатки 3.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на ПАТ «Дніпрспецсталь».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні положення та практичні рекомендації запровадження і реалізації механізму антикризового управління на підприємстві.

Метою роботи є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження: діалектичний, логічний, метод аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняння, прогнозування.

Результати та їх новизна. Розроблено шляхи вдосконалення антикризового управління ПАТ «Дніпрспецсталь».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи антикризового управління підприємством; проведено оцінку антикризового управління ПАТ «Дніпрспецсталь»; розроблено шляхи підвищення ефективності антикризового управління на ПАТ «Дніпрспецсталь».

Практичне значення роботи полягає в можливості використання напрямів вдосконалення антикризового управління на ПАТ «Дніпрспецсталь», які значно підвищують ефективність та прибутковість діяльності.

Значущість роботи і висновки. Розроблені заходи антикризового управління на ПАТ «Дніпрспецсталь» значно підвищують ефективність його діяльності.

УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, ФІНАНСОВИЙ СТАН, БАНКРУТСТВО, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СТРЕТГІЯ, РОЗВИТОК, ЗАХОДИ, НАПРЯМКИ, ВДОСКОНАЛЕННЯ.

ЗМІСТ

Завдання до магістерської роботи	
Реферат	
Вступ	6
Розділ 1 теоретичні основи антикризового управління підприємством	9
1.1 Зміст та складові антикризового управління підприємством	9
1.2 Методи антикризового управління промисловим підприємством	18
1.3 Підходи до формування системи антикризового управління підприємством	26
Висновки до розділу 1	42
Розділ 2 Аналіз антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь»	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь»	43
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на антикризове управління підприємством	53
2.3 Діагностика кризових явищ підприємства	71
Висновки до розділу 2	79
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь»	80
3.1 Формування антикризової стратегії підприємства	80
3.2 Напрями вдосконалення системи антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь»	92
Висновки до розділу 3	103
Висновки	104
Список використаних джерел	107
Додатки	113

ВСТУП

Актуальність дослідження. Загострення економічних та політичних факторів, призводить до появи кризових станів у функціонуванні економіки України, та в тому числі практично кожного підприємства, що входить до цієї системи. В кризових умовах функціонування кожне підприємство здійснює пошук заходів та інструментів виживання в такій ситуації. Тож дослідження антикризового управління підприємством є високо актуальним для всіх суб'єктів господарювання. Так, промислові підприємства мають швидко адаптуватися під постійно змінюючі зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність.

Лише за умови забезпечення ефективного антикризового управління підприємство матиме змогу продовжувати функціонувати та отримувати прибутки для подальшого розвитку. Без оптимальної антикризової діяльності в сучасних реаліях неможлива організація ефективної системи управління підприємством.

Питання антикризового управління промисловим підприємством розглядали різні науковці, серед яких слід виділити: Бланк І.А., Борзенко В.І., Войнаренко М.П., Єпіфанова І. Ю., Зуб А.Т., Сурніна-Далекорей О., Терещенко О.О. та інші.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні положення та практичні рекомендації запровадження і реалізації механізму антикризового управління на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму

антикризового управління на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність антикризового управління підприємством;
- дослідити особливості антикризового управління підприємством;
- розкрити методи антикризового управління;
- навести організаційно-економічну характеристику ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести аналіз впливу зовнішнього середовища на антикризове управління підприємством ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- оцінити організаційне забезпечення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- винайти напрями вдосконалення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Методи дослідження. В роботі використано наступні методи: аналіз, синтез, метод аналогій, порівняння, наукової абстракції, узагальнення (при вивченні сутності антикризового управління підприємством, його особливостей та методів); математичні, економічні, статистичні методи аналізу, порівняння, графічного представлення даних (при аналізі впливу зовнішнього середовища на антикризове управління підприємством ПАТ «Дніпроспецсталь» та оцінки організаційного забезпечення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь»); метод логічного узагальнення, прогнозування (для обґрунтування напрямів вдосконалення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь»).

Інформаційну базу дослідження складають: нормативно-правові акти, що регулюють діяльність промислових підприємств, періодичні видання, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, дані статистики, фінансова звітність ПАТ «ДСС», матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання напрямів вдосконалення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь», які значно підвищують ефективність та прибутковість діяльності.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «підвищення ефективності організації та мотивації праці на сучасних підприємствах» та «сутність антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах»

Структура та обсяг роботи. Роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 140 сторінках. Робота містить 13 рисунків та 16 таблиць, 51 найменування використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та складові антикризового управління підприємством

Кризовий стан підприємства проявляється в тому, що фінансові результати компаній погіршуються, вони стають нездатними отримувати прибуток, таким чином втрачають свої конкурентні позиції на ринку, що може призвести до їх банкрутства. Відповідно, кожне підприємство зацікавлене в реалізації заходів антикризового управління, які мають забезпечити підтримання ефективності їх діяльності та відновлення отримання у якості фінансового результату – прибуток. Адже саме прибуток підприємства має стати джерелом його розвитку.

Розвиток кризи, з одного боку, та зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого, спричинили появу та поширення нового для України, специфічного за цілями та функціями типу господарювання – антикризового менеджменту. Але на сьогоднішній день поняття антикризового управління досить розпливчасте і неоднозначне. Частина науковців під антикризовим управлінням вбачають управління підприємством в умовах загальної економічної кризи, в інших – управління підприємством, яке потрапило в кризову ситуацію внаслідок незадовільного управління, в третіх – управління підприємством на межі банкрутства, у четвертому – у періоді банкрутства.

Таким чином, потребує конкретного пояснення проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління. Чітке визначення кризового стану завжди викликало суперечки серед практиків і науковців, оскільки не всі негативні ситуації в підприємницькій діяльності призводять до кризи. Тому дослідження проблем

антикризового управління доцільно розпочати з визначення поняття «криза».

Сьогодні велика кількість вітчизняних підприємств опинилася в скрутному становищі, тому попередження кризових явищ і розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи стали одними з найважливіших питань управління. Антикризове управління розглядається як підсистема системи управління підприємством для нейтралізації та попередження кризових явищ. Проте єдиного трактування сутності поняття «антикризове управління» в науковій літературі немає, хоча всі вчені сходяться на думці, що антикризове управління – це певний напрямок управління, який вимагає використання методів, засобів і форм управління. Розберемо це поняття докладніше.

Череп А.В. розглядає антикризове управління, як комплексну систему заходів, яка має запобігти виникненню кризи та створити умови, які б усунули фактори та ризики її виникнення, шляхом прогнозування впливу зовнішнього середовища на підприємство, передбачення ризиків у його діяльності. Передумовами виживання підприємства в умовах кризи має стати формування антикризової стратегії на засадах підвищення конкурентної позиції суб'єкта господарювання [46, с. 277].

Розглянемо поняття «антикризового управління» на рис. 1.1

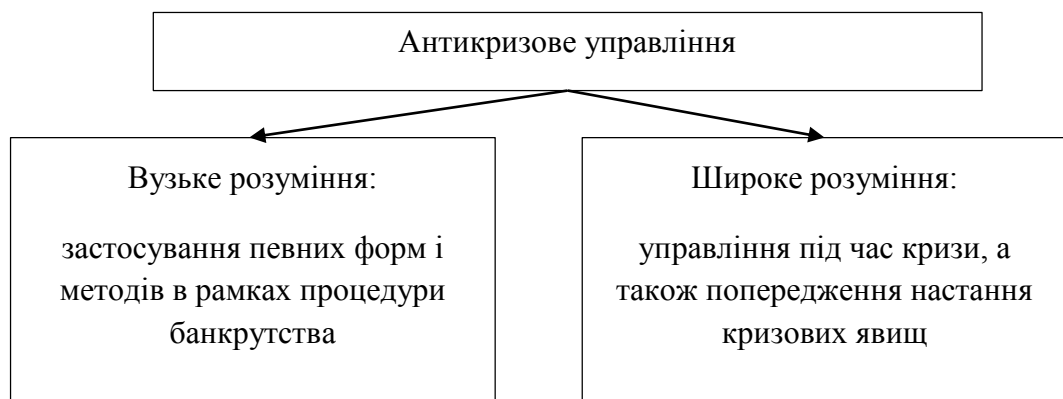


Рис.1.1 Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю [43]

Антикризове управління підприємством – вид управлінської діяльності,

яка передбачає виявлення та передбачення кризових факторів, які негативно впливають на функціонування підприємства, їх своєчасне повне усунення або зменшення можливих негативних наслідків, задля запобігання збитковості підприємницької діяльності та банкрутства підприємства [6, с. 495].

Антикризове управління підприємством – це особлива комплексна система стратегічного характеру, яка здатна повністю усунути тимчасові труднощі, які перешкоджають ефективному функціонуванню підприємства.

Джалалова М. Р. під «антикризовим управлінням» розуміє складову загального менеджменту підприємства, яка використовує його найкращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на попередження можливих ускладнень у діяльності підприємства [4].

Спіфанова І.Ю. та Оранська Н. О. під поняттям «антикризове управління» вбачають постійний процес, направлений на пошук ознак кризових явищ, їх попередження і розробку заходів щодо їх усунення, шляхом формування загального плану по перешкодженню кризи та стагнації розвитку [1, с. 266].

На думку Зверук Л. А., Давиденко Н. М. антикризове управління – це система заходів держави, спрямована на забезпечення оздоровлення та стабілізації розвитку економічної системи [5, с. 70].

Камнєва А.В. дає більш лаконічне визначення поняття «антикризове управління», а саме, розглядає дане поняття, як механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства [8, с. 16]. В той час як Коваленко В.В., Чопікова Є.В. вважають, що це система заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства [14, с. 364].

А Литвин З.Б. вважає, що антикризове управління є складовою загальної системи управління підприємством під час кризової ситуації [25, с. 153].

Мельниченко О.О. розглядає це поняття, як управління, в якому прогнозування кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо мінімізації негативного

впливу та використання позитивних факторів для подальшого розвитку бізнесу [26, с. 158].

А Мокряк К.В. вбачає в антикризовому управлінні структуру, яка полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дає змогу визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства на всіх рівнях при здійсненні заходів, спрямованих на подолання кризи [31, с. 143].

Сало В. розглядає антикризове управління з позиції впливу на процес попередження кризи, за рахунок кваліфікованого та професійного керівного персоналу з відповідною фаховою підготовкою, основним завданням якого є здійснення постійного моніторингу стану підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та попередження її розвитку (оперативна локалізація), проведення профілактичних санітарних заходів [33, с. 413].

Як влучно зазначають Силкін О.С., Муж П.О., антикризове управління має бути системою управління, що має комплексний характер і спрямоване на попередження або усунення небажаних для підприємств явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та впровадження в бізнес спеціальної програми, яка має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасових ускладнень [34, с. 229].

За визначенням Скриньковського Р., антикризове управління – це специфічна функція, яка повинна здійснюватися через реалізацію антикризових дій, процедур, спрямованих на попередження, подолання кризових явищ, покращення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, у взаємодії з іншою ключовою функцією управління; оскільки процес складається із взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, спрямованого на підготовку та реалізацію антикризових рішень для відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи [35, с. 4002].

На нашу думку, антикризове управління – це певна система управління

підприємством, яка передбачає комплекс заходів, направлених на раннє реагування на негативні фактори впливу та ризики, з метою повного усунення або зменшення можливих негативних наслідків. Антикризове управління має здійснюватися за рахунок управління, розробки та впровадження спеціальної програми компанії, яка повинна бути часткою стратегії розвитку суб'єкта господарювання, дозволяти усувати фактори зовнішнього та внутрішнього характеру, що негативно впливають на кінцеві результати, ефективність, прибутковість, імідж компанії.

Антикризове управління підприємством слід розглядати як комплекс поетапних заходів:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування головної місії та стратегії підприємства;
- розробка економічного механізму оцінки та передбачення кризових ситуацій;
- формування системи раннього реагування на негативні фактори впливу системи зовнішнього та внутрішнього оточення;
- формування системи оперативного та стратегічного контролю діяльності підприємства;
- розробка заходів попередження падіння фінансової стійкості та неплатоспроможності;
- оцінка ризиків в діяльності;
- формування системи управління ризиками діяльності;
- запобігання банкрутству;
- розробка заходів дій у кризовій ситуації.

Слід додати, що під антикризівим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтація якого спрямовується на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має мету спрогнозувати наперед, а головне попередити неплатоспроможність підприємства, ймовірність його банкрутства, відповідно до обраної стратегії розвитку чи зміцнення конкретної позиції.

Під антикризовим управлінням слід розуміти управління, здатне запобігти або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також підтримувати функціонування підприємства в режимі виживання під час кризи та вихід із кризового стану з мінімальними втратами [41, с. 16].

Частина науковців під антикризовим управлінням підприємства розуміють здатність керівництва останнього реагувати та вживати дій при складних, мінливих умовах функціонування.

Друга частина науковців під антикризовим управлінням суб'єктом господарювання вбачають комплекс дій, направлених на профілактику фінансової залежності, неплатоспроможності, усунення збитковості діяльності, проте головний акцент вони ставлять на усуненні кризових факторів, які негативно впливають на діяльність.

У працях Терещенка О. О. антикризове управління зводиться до "застосування специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками запобігання та подолання криз" [42].

Вважається правильним використовувати антикризове управління лише стосовно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. З огляду на це пропонується використовувати термін «система банкрутства» замість терміну «антикризове управління», розуміючи під останнім організовану систему контролю, діагностики та, за можливості, захисту бізнесу від фінансового краху певним чином. Вони також запропонували розділити поняття «антикризове управління» та «антикризове регулювання», враховуючи обмеженість терміну «антикризове управління».

Найбільш послідовно та всебічно сутність досліджуваного поняття розкрив Бланк І. О. За його словами, під антикризовим управлінням слід розуміти постійно активний процес виявлення ознак кризових явищ і

запобігання їх поширенню та застою в розвитку підприємства, що відбувається протягом усього часу його функціонування. Зміст цього терміну розкрив Бланк І. О. стосовно антикризового фінансового менеджменту, тобто наголошуючи на використанні фінансових засобів та інструментів для реалізації цього процесу [6, с. 257–276].

Так, одні автори вважають за необхідне використовувати антикризове управління лише під час наявної кризи (Терещенко О. О., Бланк І. О), інші, навпаки, відстоюють твердження про постійну функцію антикризового управління, незважаючи на особливості з державних підприємств (Уткін Є. А., Лігоненко Л. О., Туленков Н. В.).

Найчастіше антикризове управління розглядається як певна система, спрямована на усунення перешкод, які найчастіше виникають у зовнішньому середовищі. Проте останнім часом в економічній літературі з'явилися роботи, в яких досліджуються кризи в розвитку підприємств і розробляється сучасна концепція антикризового управління на підприємстві, згідно з якою періодичне виникнення кризи в бізнесі розглядається як природний процес, пов'язаний із циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства, а вже потім із несприятливим впливом зовнішнього середовища [42, с. 55].

Коваленко О.В. зазначає, що "антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника" [24, с. 42].

На думку Довгань Д. А. антикризове управління підприємством – це ефективне управління, що дозволяє підприємству вийти з кризи, комплекс засобів, направлених на забезпечення високого рівня фінансової незалежності, платоспроможності, рентабельності, ефективності діяльності, ліквідності та також високих конкуретних позицій, щоб відновити його прибутковість та стійкий фінансовий стан [13, с. 155].

За іншим підходом, антикризове управління підприємством покликане забезпечувати стабільний фінансовий стан суб'єкта господарювання, не

дивлячись на загрози та ризики. Шпачук В.В. вважає, що антикризове управління – це система управління, яка базується на стратегічних засадах і спрямована на підтримку стійкого та стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду його функціонування, який має комплексний характер, здатний швидко адаптуватися і змінюватися залежно від зовнішніх умов, навколишнього середовища [50].

Наступний підхід розуміння сутності антикризового управління підприємством передбачає раннє реагування та попередження кризи. Так вчені, що підтримують цей підхід наголошують, що антикризове управління має включати не лише управління підприємством під час кризи та вживання адекватних заходів, а й те, що антикризове управління підприємством має бути постійно включене в механізм менеджменту через систему реагування та попередження кризи.

Можна сказати, що антикризове управління має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи.

Маховка В. М. називає антикризовим управлінням особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [28, с. 31-32].

Антикризове управління передбачене виявити небезпеку кризи, проаналізувати її симптоми, розробити заходи для зниження негативних наслідків кризи і використати наявні фактори для наступного розвитку.

Можна зробити висновок, що в умовах сучасного підприємництва антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства шляхом своєчасного виявлення та реагування на загрози зовнішнього та внутрішнього середовища, а у разі погіршення ділової активності терміново вживати заходів щодо подолання кризових явищ. У

контексті антикризового управління необхідно провести аналіз різних сценаріїв розвитку подій і скласти план дій на випадок можливого загострення протиріч всередині компанії або із зовнішнім середовищем.

Романяк Г. М. вважає, що основною внутрішньою причиною розвитку кризи на підприємстві є управлінські помилки, а також брак ефективного та своєчасного реагування на несприятливі зовнішні фактори. На додачу, внутрішні причини мають свої джерела безпосередньо в бізнес-середовищі і пов'язані з високим ризиком у маркетинговій стратегії, внутрішніми конфліктами, недоліки в організації виробництва, недосконалістю інноваційно-інвестиційної політики [33, с. 236].

Проаналізувавши існуючі трактування поняття «антикризове управління», можна виділити наступні його цілі:

- фінансова стабілізація підприємства;
- локалізація кризових явищ;
- запобігання банкрутству підприємства;
- вихід підприємства зі стану законного банкрутства;
- попередження повторення кризи.

На думку Журавської А.Р. “до головних елементів системи антикризового управління підприємством вважає доцільним віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення” [17, с. 227].

Войнаренко М.П., Єпіфанова І. Ю. предметом антикризового управління бачать передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її провокують, симптоми та наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви дисбалансу, які спричиняють загрозу виникнення та розвитку кризи. Основна мета антикризового менеджменту полягає в тому, щоб за допомогою здорової організації забезпечити хороші результати - заплановані чи випадкові - за допомогою здорової організації, яка досягається за допомогою середовища, заснованого на правильному управлінні людьми та комунікаціями [16].

Отже, враховуючи вищезазначене, необхідно розуміти, що процес

виходу підприємств із кризового стану не повинен бути хаотичним і безсистемним, а має бути правильно організованим і скоординованим.

Виходячи з визначених цілей, можна виділити наступні основні завдання антикризового управління:

- визначення причин розвитку кризи, припинення зниження та забезпечення зростання найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- усунення причин кризи, зупинка падіння найважливіших показників фінансового стану, мінімізація збитків та зберігання власного капіталу;
- пошук коштів для продовження фінансування діяльності компанії, шляхом створення внутрішніх механізмів формування коштів;
- пошук ліквідних коштів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, отримання тимчасової відстрочки або продовження раніше отриманих кредитів і позик;
- часткова мобілізація наявних активів для погашення зобов'язань.

Пройти процедуру банкрутства з мінімальними втратами для власників компанії.

Таким чином, значна кількість науковців у своїх дослідженнях розглядала сутність «антикризового управління», проте було відзначено відсутність одностайності у визначенні цього поняття та наявність кількох підходів. Можна зробити висновок, що антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на оповіщення, попередження кризових явищ і виявлення причин кризи, її виду, стадії, закономірностей, можливостей, сценарію розвитку, інструментів виходу з цього, з метою продовження роботи компанії.

1.2 Методи антикризового управління промисловим підприємством

Виникнення кризових ситуацій характеризує всі етапи життєвого циклу бізнесу. Це короткострокові ситуації, однак вони можуть бути тривалими і

призвести до банкрутства. Для запобігання виникнення кризових ситуацій, варто своєчасно виявляти причини, внаслідок яких на підприємстві виникають кризові явища і вживати заходи щодо їх усунення. Таким чином, за умов трансформації економіки України актуальним є процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством.

Сучасне антикризове управління підприємством характеризується підвищеним рівнем складності процесів управління в умовах постійних економічних криз, а зараз і військових дій на території України. Втім і стабільні умови функціонування підприємств часто викликають необхідність використання системи антикризового управління, задля зменшення потенційних негативних наслідків впливу макроекономічних чинників і мікроекономіки зовнішнього оточення і середовища підприємства.

Основою системи антикризового управління підприємством має бути фінансовий менеджмент, в якому мають поєднуватися стратегічні і тактичні елементи, направлені на фінансову підтримку суб'єкта підприємництва, що в кінцевому шляху має надати можливість скоординувати рух матеріальних потоків підприємства та знайти найбільш оптимальні і ефективні рішення щодо функціонування в умовах кризи.

Фінансова криза проявляється нестачею ліквідності, збільшенням прострочень, падінням продажів, незадоволеністю персоналу та іншими несприятливими факторами.

Управління організацією в умовах фінансової кризи - це комплекс методів, спрямованих на скорочення витрат, оптимізацію грошових потоків, необхідних для погашення боргів, збереження обсягу продажів і отримання відповідного прибутку.

У сучасних умовах актуальним є застосування нових прийомів управління, здатних кардинально змінити існуючу систему після реорганізації. До цих прийомів відносяться:

- використання ноу-хау,

- позиціонування бренду,
- оптимізація роботи персоналу,
- боротьба за якість,
- цінова політика та ін.

Існуючі методи антикризового управління за результатами їх застосування поділяються на дві групи [31, с. 57]:

- тактичні прийоми: оборот, скорочення та банкрутство, застосування яких спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи;
- стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг, застосування яких змінює сутність діяльності підприємства, його якісні характеристики (рис. 1.2)

Серед тактичних прийомів, перш за все, варто виділити укрупнення, скорочення та банкрутство. Застосування цих методів спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто у разі банкрутства та відшкодування збитків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризи. А це вимагає застосування більш довгострокових заходів. Для більшості компаній, які опинилися в кризовому стані, одним з основних методів є санація. Санація - це система заходів, спрямованих на поліпшення фінансово-економічного стану підприємства, а також повне або часткове задоволення вимог кредиторів за рахунок кредитів, реструктуризації підприємства, заборгованості та капіталу, зміни організаційно-правової форми і виробництва [25, с. 153].

Цей метод поєднує в собі комплекс заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке підвищення фінансових показників підприємства шляхом зміни структури активів і пасивів підприємства. Ці заходи можуть мати зовнішній і внутрішній характер.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Даунсайзинг Зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей; використання призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Банкрутство Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Санація Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді; застосовується при виникненні загрози банкрутства
Реструктуризація Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва; доцільно застосовувати на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та у випадку неминучості кризи
Ліквідація Припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна
Регуляризація Впровадження сучасних підходів до управління підприємством (формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо)
Злиття Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності; застосування є доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат
Реінжиніринг Полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства; дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності
Диверсифікація Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку; доцільно застосовувати на початку створення підприємства та при перших ознаках кризи

Рис. 1.2 Класифікація методів антикризового управління [29, с. 157]

Заходи консолідації повинні передбачати утримання, оренду та реалізацію не використовуваних підприємством основних фондів, заміщення короткострокових боргів довгостроковими, передачу об'єктів соціальної сфери у комунальну власність тощо.

Одним із найскладніших методів є корпоративна реструктуризація. Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певну господарську незалежність. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.

Як правило, підприємство не відразу відчуває результати застосування стратегічних методів, але вони змінюють сутність підприємства, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Наявність великої кількості методів пов'язана з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством і різним характером самих причин кризових явищ (неузгодженість стратегії підприємства, зовнішнє середовище, невідповідність реальних цілей компанії обраній стратегії). Залежно від причини кризи підприємство має вибрати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини.

Стандартні методи подолання фінансової кризи компанії включають:

- зниження собівартості;
- збільшення грошового потоку організації;
- реструктуризація рахунків постачальників;
- визначення стратегії розвитку організації;
- реорганізація або реструктуризація підприємства.

Зменшення витрат є необхідним кроком для всіх організацій у поточній економічній ситуації. До методів зниження собівартості відносяться: контроль витрат, аналіз джерел витрат, їх класифікація за ступенем залежності від обсягів виробництва, впровадження заходів щодо зниження собівартості та

оцінка отриманого ефекту. Однак, оскільки підприємству необхідний швидкий грошовий потік, робота в обраних стратегічних сферах не може фінансуватися виключно за рахунок внутрішніх заощаджень. Тому виникає потреба залучати кошти, запозичені ззовні, що є складним завданням, оскільки поточна фінансова криза ускладнює доступ організацій до фінансових ресурсів.

Залучення коштів в організацію в умовах поточної кризи здійснюється в основному за рахунок продажу та здачі в оренду корпоративних активів, оптимізації продажів і зміни кредитної політики для прискорення обертання дебіторської заборгованості. Усі активи, що належать компанії: будівлі, споруди, техніка, обладнання, облігації, акції, в тому числі інших компаній, векселі банків – можуть бути продані або використані для погашення боргу під час реструктуризації.

Складність сучасного антикризового менеджменту полягає в тому, що необхідно в найкоротші терміни проводити радикальні зміни, спрямовані на отримання переваг. Тому необхідно визначити стратегію майбутнього розвитку та провести реорганізацію (або реструктуризацію) підприємства.

Корпоративна реструктуризація – це комплексний процес розробки та реалізації проекту кардинальної зміни стану підприємства та його структури. Проект може бути реалізований у формі злиття, поглинання, поділу, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Реструктуризація передбачає розробку чітких стратегічних дій і формування нового бізнес-портфеля компанії, що може супроводжуватися зміною організаційно-правової форми. Специфіка проведення цього процесу в сучасних умовах полягає в глобальному характері змін, пов'язаних з позиціонуванням стратегічного продукту на ринку, що постійно змінюється. При створенні програми реструктуризації розробляється кілька варіантів проекту, з яких керівництво обирає найкращий з урахуванням прибутковості та ступеня ризику.

Процес реорганізації підприємства охоплює всі суттєві сторони діяльності підприємства: товар, асортимент, фактори виробництва, загальну

систему управління. Ці зміни можуть не стосуватися структури компанії, стратегічного продукту, але вони повинні бути досить значними, щоб компанія вижила в умовах поточної нестабільності ринкового середовища і стала прибутковою.

Проте немає єдиних методів підготовки до можливих явищ глобальної кризи, а також розвитку підприємств у цей період без значних втрат, але є досвід, набутий у попередніх кризах.

Деякі вчені наполягають на стимулюючій ролі кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень, який відбувається під час стресу, може бути складним; але якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик своїм здібностям і силі волі, то він наповнюється додатковою енергією і стикається з проблемою. Проте кризову ситуацію можна сприймати по-різному. Однак очевидно, що рішення, прийняті в кризовій ситуації, часто набагато гірші, ніж ті, що приймаються за звичайних обставин.

Головне завдання менеджменту – швидко виробити такі рішення, які дозволили б досягти бажаного результату з мінімумом додаткових коштів і з мінімумом негативних наслідків. Це можливо на основі підготовки спеціального механізму антикризового управління.

Відповідно до цього підходу антикризове управління має включати такі кроки:

- діагностику, спрямовану на оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку концепції виходу з кризи, яка спрямована на розробку стратегічних та оперативних заходів;
- реалізацію цієї концепції для ліквідації кризи та її наслідків;
- досягнення цілей нормального функціонування організації.

У свою чергу, кожен із цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає розпізнавання відхилень від параметрів нормальної ситуації, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку

ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозування можливих напрямків розвитку кризи залежно від параметрів можливих втрат, можливості втрат та рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення та оцінка факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних звітів, прогнозів, рекомендацій.

Розвиток концепції антикризового менеджменту включає:

- комплексний аналіз та оцінку стану підприємства;
- корпоративна реструктуризація;
- розробка остаточної стратегії стабілізації, подолання наслідків кризи, перехід до зростання або ліквідації підприємства [6, с. 525].

Реалізація заходів щодо подолання кризи включає підтримку процесів оновлення; підвищення рівня управління підприємством; здійснення колективної роботи кризових команд; постійний контроль та оцінка ходу та результатів роботи; забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу.

Кризова ситуація успішно долається, коли проводиться ретельний причинно-наслідковий аналіз ситуації; постійно впроваджуються заходи щодо підвищення управлінської культури компанії на операційному та стратегічному рівнях; персонал залучений до управління кризою на всіх етапах для забезпечення співпраці та зацікавленості; страхові кошти використовуються раціонально для подолання кризової ситуації.

Розглядаючи різні антикризові методи, до яких сьогодні вдається сучасний бізнес, найбільш поширеними і актуальними можна назвати:

- а) зниження витрат є ефективним інструментом, за допомогою якого компанія може стабілізувати своє фінансове становище. Очевидно, що для підвищення рентабельності продажів і подальшого збільшення надходження коштів необхідно знизити витрати. При цьому використовується нормування всіх статей витрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених норм. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримувати витрати

бізнесу на заданому рівні;

б) горизонтальна та вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення покупок з іншим покупцем. Збільшення обсягу покупки дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну співпрацю з основними постачальниками сировини та матеріалів, а також моніторинг цін на сировину, вихід на ринок потенційних нових постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам;

в) аналіз дорогих можливостей аутсорсингу процесів. Варто акцентувати увагу на тому, що вигідно робити самостійно, а що вигідніше купувати у інших виробників;

г) жорсткий контроль усіх видів альтернативних витрат. Користування платним Інтернетом в особистих цілях, міжміські телефонні розмови, користування оргтехнікою - це далеко не всі витрати, яких можна уникнути.

д) перегляд організаційної структури для усунення непотрібних рівнів управління;

е) оптимізація технологічних процесів;

є) оптимізація оподаткування;

ж) жорстка кадрова політика.

Таким чином, антикризове управління суб'єктом господарювання окрім управління підприємством під час кризи, вживання заходів на усунення її негативного впливу, зміцнення фінансового стану, підвищення ефективності діяльності, має включати комплекс заходів, направлених на постійне реагування на фактори негативного впливу, як у зовнішньому оточенні, так і внутрішньому середовищі.

1.3 Підходи до формування системи антикризового управління підприємством

У сучасних умовах підприємствам дуже складно планувати та

здійснювати свою довгострокову діяльність. Тому процес розробки та використання ефективних методів і форм реалізації антикризового

управління підприємством набув особливої актуальності в умовах спаду економічного зростання. Негативний вплив світових економічних тенденцій на бізнес зумовив необхідність аналізу ефективності процесу формування системи антикризового управління, а саме антикризового управління бізнесом та вибору найбільш ефективних форм його реалізації.

Джалалова М. Р. у формуванні на підприємстві системи антикризового управління вбачає необхідність забезпечення постійного моніторингу кризових явищ, здійснення планування, організації та реалізації антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування [14].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю. Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних. Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.

На основі джерел [1, 6, 40] були сформульовані основні принципи формування системи антикризового управління:

- передбачення негативного впливу різних факторів на фінансовий стан та їх усунення;
- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування

сутності та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, спрямованість впливу керівництва не лише на зовнішні прояви, а й на першопричини виникнення кризові явища;

- актуальність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання із запровадженням відповідних заходів у кризовій компанії може призвести до загострення кризового явища та його наслідків;

- формування управлінських рішень має здійснюватися на основі оперативної та достовірної вихідної інформації;

- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для усунення проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок кризового явища;

- принцип керованості, який передбачає здійснення постійного контролю під час реалізації управлінських заходів з метою його постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що розвиваються з часом;

- принцип ефективності, суть якого полягає в максимально можливому використанні потенціалу об'єкта і суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації втрат часу, матеріальних і фінансових ресурсів, пов'язаних з кризовим станом підприємства та вихід з нього;

- принцип головної ланки, використання якого зосереджено на пошуку та першочерговому вирішенні головної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до сфери діяльності, яка провокує виникнення та поширення кризи або в що подальше поглиблення кризи найбільш негативно впливає на функціонування та життєздатність бізнесу в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, якими регулюється здійснення підприємницької діяльності, здійснення та розгляд справи про банкрутство, визначає можливість фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацію антикризового управління мають здійснювати компетентні спеціалісти з модернізованої управлінської ієрархії відповідно до вимог кризової ситуації;

- остаточна орієнтація на діяльність в умовах посткризового розвитку.

Таким чином, основними принципами, на яких має базуватися система антикризового управління, є рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь загрози її фінансовому благополуччю, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [41, с. 25].

Антикризове управління є частиною системи управління підприємством і являє собою систему управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Вона повинна охоплювати всі етапи розвитку кризового процесу. Головне в антикризовому управлінні – прискорене й активне реагування, в основі якого лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і сферах підприємницької діяльності.

Система антикризового управління має передбачати необхідність визначення міри стійкості підприємства та її запас, тобто керівник має розуміти можливість підприємства вистояти в умовах впливу негативних чинників. Так система антикризового управління у сучасних умовах має бути дуже гнучкою та відкритою системою, яка вміє підлаштовуватись під постійні зміни, базуватись на певних принципах, включати прийоми та методи, що гарантують стійкість і життєздатність компанії.

Об'єктом системи антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її ліквідація та попередження [13, с. 92].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні люди, які володіють знаннями, наділені спеціальними вміннями та необхідними ресурсами та здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання

завдань цієї системи [13, с. 92].

До можливих суб'єктів антикризового управління суб'єктом господарювання відносяться: акціонери та власники підприємства, економіст, фінансовий директор, функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санаторію, представник кредиторів, експерти Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Основними напрямками антикризового управління на рівні суб'єкта господарювання вважають постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробку нових управлінських, фінансових і маркетингових стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [43, с. 188]. Зі сказаного видно, що поняття антикризового управління дуже широке. Це і глобальні проблеми сьогодення, і проблеми зростання бізнесу, і періодичні поточні проблеми, викликані порушенням стратегії та тактики тощо. Антикризове управління проводиться за наступними напрямками:

- виокремлення найсильніших сторін діяльності підприємства та формування на їх основі стратегії зростання;
- розробка джерел фінансування та ресурсного забезпечення;
- формування системи показників оцінки ризиків та факторів негативного впливу на діяльність;
- розробка системи показників оцінки результатів після впровадження програми антикризового управління.

Основним завданням антикризового управління підприємства є розробка програми антикризового управління підприємством. На жаль, керівники українських підприємств приділяють недостатньо уваги антикризовому управлінню, але саме ефективна програма антикризового управління підприємством допоможе подолати наслідки кризових явищ. Антикризове управління на українських підприємствах має базуватися на

використанні всього потенціалу сучасних засобів і методів управління з урахуванням ресурсних і часових обмежень антикризового процесу.

Формування системи антикризового управління включає декілька напрямів:

- заходи попередження передкризових ситуацій;
- заходи з попередження криз;
- заходи з розробки плану щодо функціонування в умовах кризи;
- заходи з виходу з кризи;
- заходи з ліквідації наслідків кризи;
- методологічне, організаційно-правове, соціально-психологічне забезпечення щодо виходу з кризи.

Розробка поетапності реалізації заходів, направлених на подолання кризових факторів являє собою процес антикризового управління суб'єктом господарювання. Однак у більшості спеціалізованих досліджень послідовність процесу антикризового впливу, тобто дій, які необхідно вжити для виходу підприємства з кризи, взагалі не формалізується, і лише з логічного викладу матеріалу чи дозволяє це зробити висновок щодо причинно-наслідкових зв'язків, які існують між різними напрямками. На наш погляд, процес антикризового управління тісно пов'язаний з метою і завданням антикризового менеджменту.

Особливості антикризового управління, на нашу думку, пов'язані насамперед із темою його впливу – реальними проблемами та чинниками кризи. Саме різноманіття типів криз та їх характеристик складають специфіку даного напрямку управління бізнесом, яка проявляється в системі та процесах управління (гнучкість та адаптивність управління, мобільність та динамічність у використанні ресурсів, врахування часу), а також у функціях. У теорії антикризового управління виділяють шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестабільних ситуацій, мінімізація втрат і втрачених можливостей, прийняття рішень.

Формування системи антикризового управління має ґрунтуватися на тому, що ця система має виконувати ті ж функції, що й звичайне управління, а саме: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Однак, виконання цих функцій має специфічну спрямованість.

Пропонуємо наступну схему, представлену на рис. 1.3, яка, поєднує напрямки антикризового управління на підприємстві та його функції.



Рис. 1.3 Схема взаємозв'язку напрямків, функцій та видів антикризового управління [6, с. 34]

Отже, антикризове управління підприємством реалізує свої завдання шляхом здійснення певних функцій, наведених на рис. 1.4



Рис. 1.4 Функції антикризового управління підприємством [6, с. 32]

Зазначені функції керівництво підприємства використовує при поетапній розробці заходів виходу з кризи.

Коваленко О.В. зазначає, що “внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності” [24, с. 44].

Система антикризового управління має передбачати певні етапи діагностики кризових факторів. Перший етап включає оцінку фінансового стану підприємства, інших показників, що відповідають кризовому стану

підприємства, тобто аналізу підлягають всі фактори внутрішнього та зовнішнього оточення.

Другий етап передбачає оцінку рівня кризи та передбачення можливих напрямків її загострення. Досягнути поставленої мети можливо за рахунок порівняння фактичних значень фінансових показників із запланованими. Крім того, на цьому етапі важливо визначити напрямок впливу кризи на фінансовий стан підприємства, а також визначити чинники, які безпосередньо впливають на обсяг кризового стану, і ті, які можуть опосередковано впливати на діяльність компанії.

Оцінка першої групи факторів дасть змогу виявити проблеми в діяльності підприємства, а другої – завчасно підготуватися до можливих ризикованих ситуацій і відповідно скоригувати діяльність. Комплексна оцінка обсягу, причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформувати цілі та завдання антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризові ситуації, які можуть прямо чи опосередковано вплинути на фінансову діяльність. На цьому етапі також важливо виділити ризики діяльності.

В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із головних завдань керівництва підприємства має стати створення ефективної системи антикризового управління. Антикризове управління – це функція управління, яка забезпечує: попередження кризових ситуацій; зменшення або усунення наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечити належний рівень платоспроможності (рис. 1.5). Ефективність антикризових заходів на підприємствах залежатиме від їх подальшого існування чи скорочення їх діяльності.

Аналіз фахових джерел показав наявність різноманітних підходів до формування системи антикризового управління. Так, Супрун В. О. розглядає його на основі контрольних моделей: реінжинірингу, фінансової діагностики, фінансової санації, інвестиційного та дорадчого менеджменту, управління

персоналом, інноваційного антикризового управління [39, с. 401].

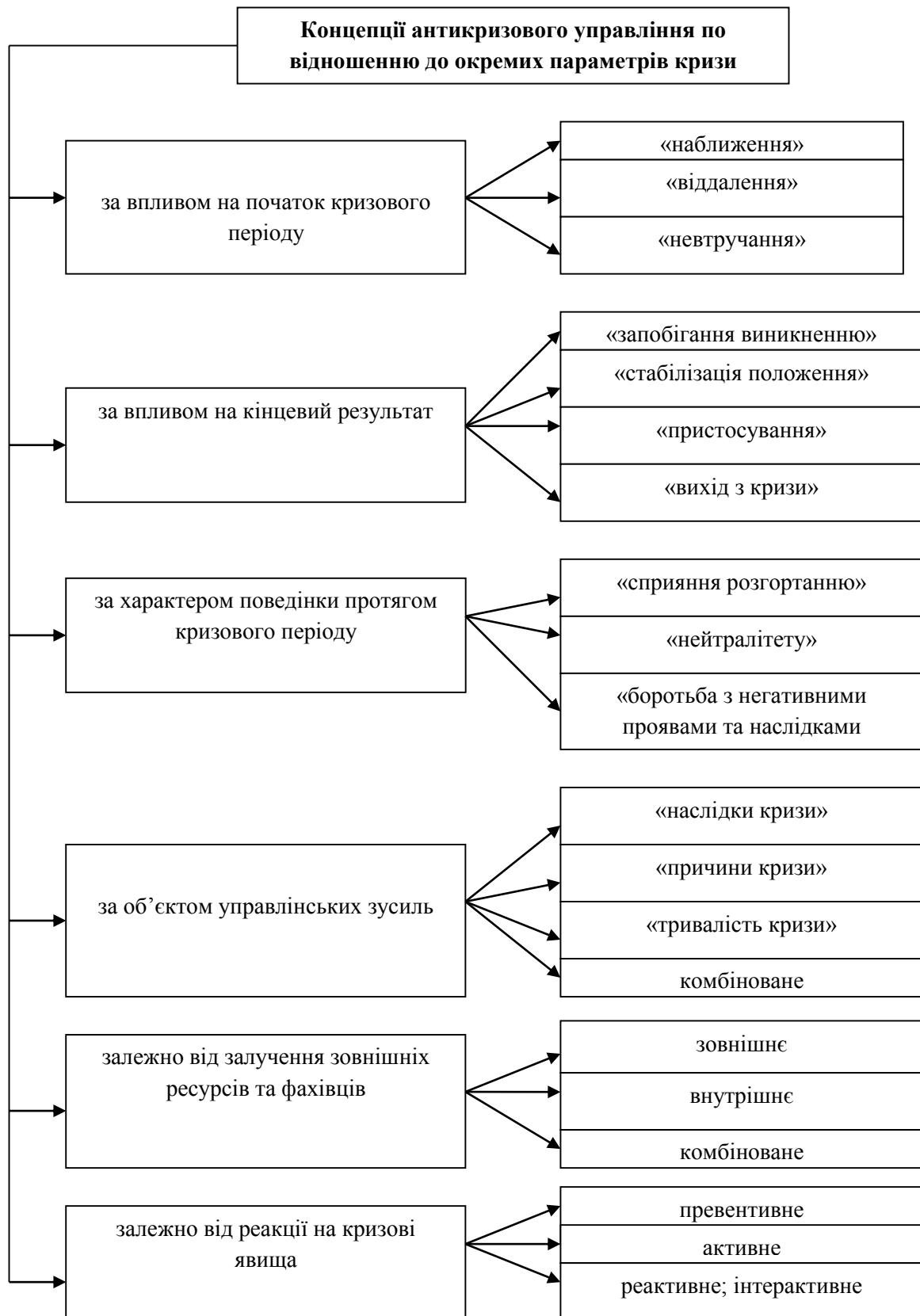


Рис. 1.5 Концепції антикризового управління відповідно до параметрів кризи

[6, с. 95]

Концепції антикризового управління відповідно до параметрів кризи розглянуто на рис. 1.5.

Підсумовуючи дослідження особливостей антикризового управління зобразимо сутнісне бачення антикризового управління (рис. 1.6), який повинен об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів і визначити систему антикризового управління.



Рис. 1.6 Елементи антикризового управління [49, с. 44]

Одним із важливих завдань антикризового управління підприємством є забезпечення стійкого фінансового стану підприємства, забезпечення його стабільності, незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Адже саме це позитивно впливає на платоспроможність підприємства, а також керівництво має забезпечити високий рівень ліквідності.

Досягнути поставлених завдань можливо за рахунок достатньої кількості власних фінансових ресурсів, в тому числі і власного капіталу,

ефективної структури пасивів та активів підприємства та відповідної політики управління ними.

Система показників оцінки фінансової стійкості підприємства представлена в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства [41, с. 25]

Назва коефіцієнтів	Короткий зміст коефіцієнтів	Методика розрахунку	Нормати в
1	2	3	4
1. Коефіцієнт автономії	Характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу	$K_A = \frac{p.1495}{p.1900}$	>0,5
2. Коефіцієнт залежності	Це показник, обернений до коефіцієнту автономії. Зростання цього показника обумовлює збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства	$K_3 = \frac{p.1900}{p.1495}$, або $\frac{1}{K_A}$	<2,0
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показник показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Визначається як відношення власного капіталу до оборотних активів	$K_M = \frac{p.1495}{p.1195}$	>0,4
4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	Характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики. Визначається як відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів	$K_{зок} = \frac{p.1195 - p.1695}{p.1195}$	> 0,1

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
5. Коефіцієнт фінансової стійкості	Показник характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн залученого капіталу	$K_{ВЗК} = \frac{p.1495}{(p.1695 + p.1595)}$	> 1,0
6. Коефіцієнт фінансування	Показник зворотній попередньому. Він показує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн власного капіталу	$K_{ЗВК} = \frac{(p.1695 + p.1595)}{p.1495}$	< 0,5
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Показує, яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів	$K_{ЗВОК} = \frac{(p.1495 + p.1095)}{p.1195}$	> 0,1
8. Коефіцієнт поточних зобов'язань	Характеризує питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування	$K_{ПЗ} = \frac{p.1695}{p.1695 + p.1595}$	> 0,5
9. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Характеризує частку довгострокових зобов'язань у загальній суммі джерел формування	$K_{ДЗ} = \frac{p.1595}{p.1695 + p.1595}$	< 0,2
10. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	Характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами	$K_{СНВК} = \frac{p.1095}{p.1495}$	> 0,5

Оцінка джерел формування запасів здійснюється через систему показників, які характеризують ступінь охоплення різних видів джерел дані для розрахунків беруться з Форми №1 «Баланс»:

– наявність власних оборотних засобів для формування запасів:

$$НВ = ВК - НА = p.1495 - p.1095, \quad (1.1)$$

де НВ – наявність власних оборотних засобів;

ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

– наявність власних оборотних і довгострокових позикових джерел для формування запасів і витрат:

$$НД = ВК + ДЗ - НА = p.1495 + p.1595 - p.1095, \quad (1.2)$$

де НД – наявність власних та довгострокових позикових джерел для формування запасів;

ДЗ – довгострокові зобов'язання.

– наявність власних, довгострокових і короткострокових джерел для формування запасів і витрат:

$$НЗ = ВК + ДЗ + КЗ - НА = p.1495 + p.1595 + p.1695 - p.1095, \quad (1.3)$$

де НЗ – загальна величина джерел формування запасів;

КЗ – короткострокові кредити та поточні зобов'язання.

Цим показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості джерелами їх формування:

– надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів:

$$\pm НВ = НВ - З = НВ - p.1100, \quad (1.4)$$

де З – вартість запасів підприємства.

– надлишок (+) або нестача (-) довгострокових джерел формування:

$$\pm НД = НД - З = НД - p.1100 \quad (1.5)$$

– надлишок (+) або недостача (-) загальної величини джерел формування запасів:

$$\pm HЗ = HЗ - З = HЗ - p.1100 \quad (1.6)$$

При визначенні типу фінансової стійкості використовується трикомпонентний показник, що рекомендується в економічній літературі:

$$\bar{S} = \{S_1(\pm HB); S_2(\pm HD); S_3(\pm HЗ)\}, \quad (1.7)$$

де функція визначається таким чином:

$$\begin{aligned} 1, \text{ якщо } x &\geq 0; \\ 0, \text{ якщо } x &\leq 0. \end{aligned}$$

$$S(x) \quad (1.8)$$

Визначення типу фінансової стійкості подано у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Зведена таблиці показників за типами фінансової стійкості підприємства

Показники	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійке фінансове положення	Кризове фінансове положення
$\pm \Phi_{\text{Вок}} = K_{\text{Вок}} - З$	$\Phi^{\text{Вок}} \geq 0$	$\Phi^{\text{Вок}} < 0$	$\Phi^{\text{Вок}} < 0$	$\Phi^{\text{Вок}} < 0$
$\pm \Phi_{\text{ВДЗ}} = K_{\text{ВДЗ}} - З$	$\Phi^{\text{ВДЗ}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ВДЗ}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ВДЗ}} < 0$	$\Phi^{\text{ВДЗ}} < 0$
$\pm \Phi_{\text{ЗДЗ}} = K_{\text{ЗДЗ}} - З$	$\Phi^{\text{ЗДЗ}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ЗДЗ}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ЗДЗ}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ЗДЗ}} < 0$

а) абсолютна фінансова стійкість (трёхкомпонентний показник

типу фінансової стійкості має наступний вид: $S = \{1,1,1\}$). Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто фірма не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація трапляється вкрай рідко. Більш того, вона навряд чи може розглядатися як ідеальна, оскільки означає, що керівництво компанії не вміє, не бажає або не має можливості використовувати зовнішні джерела коштів для основної діяльності;

б) нормальна фінансова стійкість (трёхкомпонентний показник типу фінансової стійкості має наступний вид: $S = \{0,1,1\}$). В такій ситуації підприємство використовує для покриття запасів, окрім власних оборотних коштів, також й довгострокові запозичені кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з точки зору фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства;

в) нестійке фінансове положення (показник типу фінансової стійкості має вид – $S = \{0,0,1\}$). Така ситуація характеризується дефіцитом у підприємства «нормальних» джерел для фінансування запасів. В такій ситуації ще існує можливість встановлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів;

г) кризове фінансове положення ($S = \{0,0,0\}$). Характеризується ситуація, при якій підприємство має кредити і займи, не погашені у строк, а також прострочену дебіторську та кредиторську заборгованість. У цьому випадку можна говорити, що підприємство знаходиться на межі банкрутств.

Отже, фінансово стійкими можна назвати підприємства, які можуть за рахунок власних коштів забезпечувати запаси та витрати.

Таким чином, формування системи антикризового фінансового управління підприємством в сучасних умовах, має стати частиною

загальної фінансової стратегії підприємства, яка має полягати в розробці та використанні систем фінансового оздоровлення підприємства, з метою забезпечення його захисту від банкрутства і мінімізацію руйнівного впливу фінансової кризи на підприємство.

Висновки до розділу 1

Можна зробити висновок, що антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на оповіщення, попередження кризових явищ і виявлення причин кризи, її виду, стадії, закономірностей, можливостей, сценарію розвитку, інструментів виходу з цього, з метою продовження роботи компанії.

Антикризове управління є частиною системи управління підприємством і являє собою систему управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Вона повинна охоплювати всі етапи розвитку кризового процесу. Головне в антикризовому управлінні – прискорене й активне реагування, в основі якого лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і сферах підприємницької діяльності.

Отже, основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, таким чином, полягають у наступному: специфічність мети здійснення - збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його платоспроможності; використання специфічного управлінського інструментарію; забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь»

ПАТ «Дніпроспецсталь» перетворене в акціонерне товариство наказом Міністерства промисловості України №98 від 31. 03. 1994 р. з державного електрометалургійного заводу "Дніпроспецсталь" ім. А. М. Кузьміна на виконання Указу Президента України №210 від 15. 06. 1993 р. Завод з виробництва спеціальних сталей (високолегованих, жаротривких, нержавіючих, інструментальних, кислототривких марок) було пущено 10 жовтня 1932 року в Запоріжжі на базі потужного постачальника електроенергії - ДніпроГЕСУ та частини базового металургійного заводу "Запоріжсталь" [40].

Конференція представників колективів, працівників цехів, ланок, відділів та лабораторій Запорізьких електрометалургів 6 травня 1994 року прийняла рішення про приватизацію майна заводу, затвердила план розміщення акцій, та доручила дирекції підприємства виконати комплекс робіт щодо корпоратизації заводу "Дніпроспецсталь". Чисельність працівників, що підписали заяви на приватизацію - купівлю акцій заводу перевищило 62 відсотки [40].

Далі підписка склала 100 відсотків працюючих. Приватизація здійснювалась цілісним майновим комплексом по плану розміщення акцій створеного товариства. План розміщення акцій було виконано 31. 07. 2001 року Наказ ФДМУ №1379 "Про виконання плану розміщення акцій ВАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна».

Головною метою зміни форми власності було підвищення ефективності функціонування підприємства - єдиного в Україні з виробництва спеціальних

сталей. Кожен рік, з моменту народження заводу, ознаменований подіями, значними не тільки для ПАТ «Дніпрспецсталь», але і для усієї отрасли в цілому [40].

Основним видом діяльності ПАТ "Дніпрспецсталь" є виробництво чорних металів: сортових злитків, прокату, поковок, та напівфабрикатів з спеціальних сталей (конструкційна вуглецева, сталь зі спецвластивостями, з використанням вакуумно-дугового переплаву, підшипникова, конструкційна, нержавіючі сталі та жаротривкі сплави на нікелевій та залізонікелевій основі) [40].

Метод ВДП дозволяє отримувати особливо чисту сталь. Спеціалістами підприємства розроблені технології виробництва широкої гами інструментальних ледебуритних марок сталі, в т. ч. високованадієвих (9-11%V), безвольфрамкових сталей. Методом порошкової металургії освоєно більш 32 марок швидкоріжучих та інструментальних сталей згідно з ДОСТ, DIN та ASTM.

В залежності від вимог замовника та виду продукції, метал може постачатись в термообробленому стані або без термообробки. Компанія має необхідне технічне обладнання для виконання операцій термообробки та поставки металу з відпалом, після нормалізації, з закалкою для аустенітних нержавіючих сталей.

Одним з переваг ПАТ «Дніпрспецсталь» порівняно з іншими виробниками спеціальних сталей є технологічна можливість виробляти прутки у широкому діапазоні розмірів: гарячекатані від 8 до 220 мм, ковані від 80 до 550 мм.

Основною місією компанії являється виробництво і продаж високоякісної продукції з спеціальних сталей і сплавів. При цьому будуючи свій бізнес на благо акціонерів, співробітників і партнерів, несучи повну відповідальність за вплив своєї діяльності на навколишню середу і беручи участь у розвитку регіону.

ПАТ «Дніпрспецсталь» має наступну організаційну структуру

(рис. 2.1):

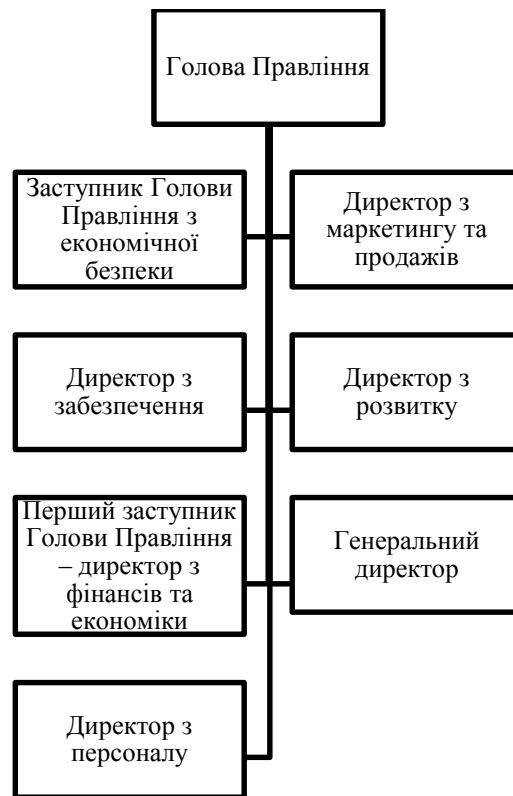


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Дніпроспецсталь»

Вищий орган управління – загальні збори акціонерів ПАТ «Дніпроспецсталь». Виконавчий орган – правління ПАТ «Дніпроспецсталь». Керівник роботи правління – голова правління ПАТ «Дніпроспецсталь».

До підлеглих підрозділів заступника Голови Правління з економічної безпеки належать: управління економічної безпеки, відділ з надзвичайних ситуацій та цивільної оборони, група контролю захисту інформаційних систем.

Голова правління представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства.

Технічний директор керує роботою технічних служб підприємства, несе відповідальність за виконання плану, випуск високоякісної продукції,

використання новітньої техніки і технології.

Технічний директор очолює виробничо-технічну раду підприємства, що є дорадчим органом. Йому підкорюються відділи: 1) технічний; 2) головного механіка; 3) головного енергетика; 4) виробничо-диспетчерський; 5) технічного контролю; 6) техніки безпеки.

До завдань технічного відділу входить вдосконалення виробляємої продукції, розробки нових видів продукції, впровадження у виробництво новітніх досягнень науки і техніки, механізації та автоматизації виробничих процесів, дотримання встановленої технології та ін.

Відділ головного механіка разом з підлеглими йому підрозділами забезпечує контроль за роботою і налагодження технологічного обладнання, проводить усі види ремонту технологічного обладнання, а також монтаж нового і демонтаж застарілого обладнання.

Відділ головного енергетика разом з підлеглими йому підрозділами забезпечує безперебійне постачання підприємства електроенергією і теплом, проводить планування та здійснює ремонт енергетичного обладнання, розробляє і здійснює заходи щодо реконструкції, технічного переозброєння та перспективного розвитку енергетичного господарства підприємства, проводить нормування витрат електроенергії, тепла, палива, стисненого повітря та інші, а також заходи щодо їх економії, використання вторинних енергоресурсів, розробляє технічні та організаційні заходи по підвищенню надійності та збільшення терміну служби енергетичного обладнання, проводить роботи з оптимізації режимів використання енергетичного обладнання в енергетичних і виробничих цехах, проводить роботи з наукової організації праці в енергетичних цехах та з вдосконалення обліку, розрахунків потреб і складання енергобалансів, аналізу, обліку та подання звітності, проводить інструктаж і навчання персоналу, здійснює виробничі зв'язки з іншими підрозділами підприємства і районними енергопостачальними організаціями.

Виробничо-диспетчерський відділ здійснює оперативний контроль за

ходом виробництва, розробляє календарні графіки роботи, усуває причини, що порушують нормальний режим виробництва та інші.

Відділ технічного контролю здійснює контроль за комплексністю та якістю готової продукції, розробляє пропозиції щодо попередження та зменшення браку, організовує контроль за якістю сировини, що надходить на підприємство, матеріалів, напівфабрикатів та інше.

Директор з фінансів та економіки, що є заступником голови правління з економічних питань, керує роботою з планування та економічного стимулювання на підприємстві, підвищення продуктивності праці, виявлення та використання виробничих резервів поліпшення організації виробництва, праці і заробітної плати та інші. Йому підкорюються планово-економічний відділ, бухгалтерія, фінансовий відділ, економічна служба.

Планово-економічний відділ розробляє річні, квартальні плани підприємства та окремих цехів, контролює їх виконання, визначає шляхи усунення недоліків, організовує і удосконалює внутрішньозаводське і внутрішньо цехове планування, розробляє нормативи для утворення фондів економічного стимулювання, веде оперативний статистичний облік, аналіз показників роботи основних агрегатів, цехів та заводу, розробляє і подає на затвердження проекти, ціни на нову продукцію, вивчає і впроваджує передовий досвід в організації планово-економічної роботи тощо.

Бухгалтерія здійснює облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовий відділ виробляє фінансові розрахунки з замовниками та постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів тощо. У завданні цього відділу входить також одержання кредитів у банку, своєчасне повернення позик, взаємовідносини з державним бюджетом.

Економічна служба проводить всебічний аналіз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості і підвищення

рентабельності підприємства, поліпшення використання виробничих фондів, виявлення та використання резервів на підприємстві, здійснює методичне керівництво питаннями наукової організації праці, бере участь в розробці техніко-економічних нормативів і конкретних показників з економічного стимулювання.

Предметом діяльності є заготівля, переробка металобрухту чорних металів. Спеціалістами підприємства розроблені технології виробництва широкої гами інструментальних ледебуритних марок сталі, в т.ч. високованадієвих (9-11%V), безвольфрамових сталей. Методом порошкової металургії освоєно більш 32 марок швидкоріжучих та інструментальних сталей згідно з ДОСТ, DIN та ASTM [40].

В залежності від вимог замовника та виду продукції, метал може постачатись в термообробленому стані або без термообробки. Компанія має необхідне технічне обладнання для виконання операцій термообробки та поставки металу з відпалюванням, після нормалізації, з закалкою для аустенітних нержавіючих сталей [40].

Основними споживачами нержавіючої металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь» є виробники безшовних нержавіючих труб, фланців та фітінгів. Підприємство також виробляє вузькоспеціалізовану продукцію – ковані шайби, поковки перемінного перетину, котрі задовольняють найвимогливіші потреби виробництва атомної енергетики. Одним з переваг ПАТ «Дніпроспецсталь» порівняно з іншими виробниками спеціальних сталей є технологічна можливість виробляти прутки у широкому діапазоні розмірів: гарячекатані від 8 до 220 мм, ковані від 80 до 550 мм [40].

Основними споживачами продукції є: ЗАТ «Сентравіс Продакшн Юкрейн»; ВАТ «Волжський трубний завод»; ТДВ «ФЕРІТ»-ВАТ «Первоуральський новотрубний завод»; ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»-Індустріальна група УПЕК - ДП НВКГ «Зоря-Машпроект»-ПАТ «ГІДРОСИЛА» - ПАТ «МоторСіч»- С.К.КОЮ РОМАНІЯ С.А.

Основними ризиками у діяльності ПАТ «ДСС» є зниження попиту та

світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, збільшення цін на енергоресурси та послуги з боку державних монополій (в т.ч. залізничні перевезення), нестабільна ситуація на валютному ринку, пов'язаною з різкою девальвацією національної валюти.

Географічне розташування заводу сприятливе для виробничої діяльності – близьке розташування більшості джерел надходження основних матеріалів (феросплавні, машинобудівні та металургійні підприємства – постачальники металобрухту та чушкового чавуну), енергії, наявність під'їздних колій та автошляхів, можливість використання водного транспорту, розвиненої наукової бази.

З метою виявлення тенденцій розвитку ПАТ «Дніпроспецсталь» був проведений аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 за три останні роки. Оцінку та аналіз основних показників було здійснено методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів 2018 – 2020 років. В таблиці відбувалось порівняння результатів 2020 року з 2019 та 2019 року з 2018 роком (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018 –
2020 роки**

№ п/ п	Показник	Од. виміру	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
						19-18 +; -	19/18 %	20-19 +; -	20/19 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	963091 7	829110 0	7113451	- 13398 17	86,09	- 11776 49	85,80
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	911143 0	782166 1	6571619	- 12897 69	85,84	- 12500 42	84,02
3	Середньоспискова чисельність працюючих	чол.	5224	4876	4665	-348	93,34	-211	95,67
4	Продуктивність праці одного працюючого	тис.грн / чол.	1843,5 9	1700,3 9	1524,86	-143,2	92,23	- 175,5 3	89,68
5	Фонд оплати праці	тис.грн	793964	863275	851313	69311	108,7 3	- 11962	98,61
6	Середньомісячна заробітна плата одного працюючого	тис. грн.	12,67	14,75	15,21	2,09	116,4 9	0,45	103,07
7	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	485252 6	480614 7	4550465	- 46379	99,04	- 25568 2	94,68
8	Фондовіддача		1,98	1,73	1,56	-0,26	86,92	-0,16	90,62
9	Середньорічні залишки оборотних засобів	тис. грн.	299938 8	268080 8	2319487, 5	- 31858 0	89,38	- 36132 1	86,52
10	Коефіцієнт обороту	оборотів	3,04	2,92	2,83	-0,12	96,05	-0,08	97,11

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Тривалість одного обороту	днів	120,15	125,10	128,83	5	104,12	3,73	102,98
12	Валовий прибуток	тис.грн	519487	469439	541832	-50048	90,37	72393	115,42
13	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-428449	82809	-887843	511258	-19,33	-970652	-1072,16
14	Рентабельність реалізованої продукції	%	-4,70	1,06	-13,51	5,76	-22,51	-14,57	-1276,10
15	Рентабельність продажу	%	-4,45	1,00	-12,48	5,45	-22,45	-13,48	-1249,66
16	Рентабельність підприємства	%	-4,38	0,99	-12,25	5,37	-22,47	-13,24	-1243,78

З табл. 2.1 бачимо зміни на підприємстві, які відбулися протягом з 2018 – 2020 рр. Якщо розглядати ситуацію загалом, то тенденція змін була неоднозначною, адже 2018 та 2020 роки виявилися збитковими, в той час як 2019 рік був прибутковим.

Протягом 2018-2020 років на ПАТ «Дніпроспецсталь» спостерігалась неоднозначна тенденція тільки у фінансових результатах діяльності, так у 2020 році відбулось зменшення обсягів виробництва та чистих доходів від реалізації товарів, робіт, послуг на 1177649 тис.грн. або 14,2%. В той час як у 2019 році зазначений показник також зменшився на 1339817 тис.грн.

Проілюструємо отримані дані на рис. 2.2

Отже, протягом досліджуваного періоду відзначилась негативна тенденція перевищення темпу зростання витрат над отриманими доходами від реалізації. ПАТ «Дніпроспецсталь» має постійних клієнтів та покупців – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, з якими укладені договори. Крім замовників, з якими укладені договори на постачання продукції протягом визначеного терміну, підприємство виконує так звані «одноразові»

замовлення на виробництво продукції.

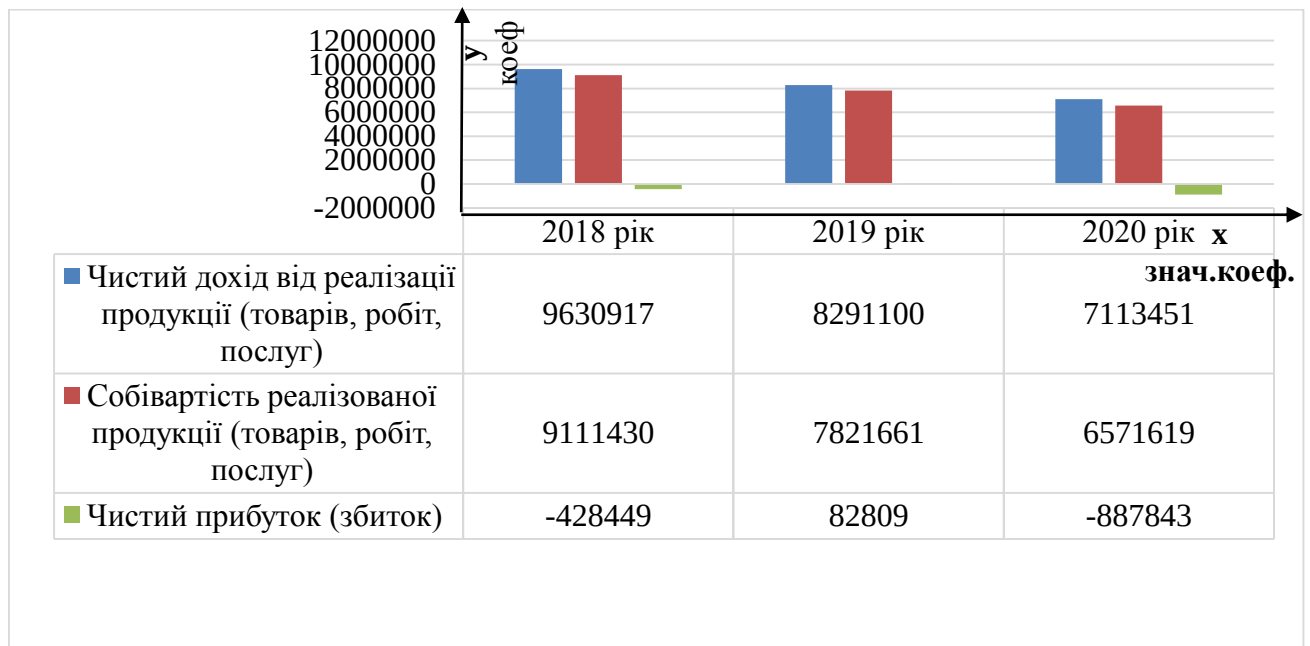


Рис. 2.2 Основні економічні показники діяльності ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018-2020 рр.

Крім замовників, з якими укладені договори на постачання продукції протягом визначеного терміну, підприємство виконує так звані «одноразові» замовлення на виробництво продукції. Чистий дохід у 2020 році склав 7113450 тис.грн., а у 2019 році – 8291100 тис.грн.

Чистий прибуток було отримано лише у 2019 році в сумі 82809 тис.грн., в той час як 2018 рік та 2020 рік виявилися збитковими.

Середньоспискова чисельність штатних працівників за 2020 рік склала 4665 чол. Зменшення чисельності у 2020 році склало 211 чол. або 84,02%. Значне зменшення чисельності працівників в 2019 році в порівнянні з 2018 роком обумовлене тим, що запуск виробництва був в неповному обсязі.

Незважаючи на скорочення чисельності, фонд оплати праці постійно збільшувався та склав 863275 тис.грн. у 2019 році, 793964 тис.грн. – у 2018 році, 851313 тис.грн. – у 2020 році. Відповідно середньомісячна заробітна плата постійно зростала та склала 15,21 тис.грн. у 2020 році, що є позитивною тенденцією.

Чисельність працівників, які працювали в режимі неповного робочого часу в 2020 році, склала 71 чол. Мета кадрової політики ПАТ «Дніпроспецсталь»: зберегти й додатково залучити висококваліфіковані кадри.

Середньорічна вартість основних засобів зросла у 2018 році та склала 4852526 тис.грн. Фондовіддача мала негативну тенденцію, та щороку зменшувалась.

Підприємницький успіх значною мірою залежить від того, наскільки правильно здійснена необхідна техніко - економічна і фінансова оцінка управління витратами на стадії планування та прийняття управлінського рішення. Таким чином, ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М.Кузьміна» - провідне підприємство України з виготовлення металопродукції із спеціальних сталей та сплавів. ПАТ «Дніпроспецсталь» ефективно працювало лише у 2019 році, адже були отримані прибутки, були нарощені обсяги виробництва та реалізації, проте 2020 та 2018 роки виявились збитковими. Тобто керівництву ПАТ «Дніпроспецсталь» необхідно переглянути політику управління підприємством, з метою винайдення шляхів підвищення ефективності діяльності. Серед найсуттєвіших проблем, що перешкоджають ефективному розвитку ПАТ «Дніпроспецсталь», вирізняються: висока енергомісткість виробництва, недостатня конкурентоспроможність вітчизняної продукції, застарілі технології й обладнання, ціновий дисбаланс продукції і засобів виробництва, нестача власних коштів для розширеного відтворення, збитковість.

2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на антикризове управління підприємством

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства здійснюють значний вплив на антикризове управління ПАТ

«Дніпрспецсталь». Тож доцільно розглянути фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства.

ПАТ «Дніпрспецсталь» спеціалізується на виробництві металопродукції з нержавіючої, інструментальної, та швидкоріжучої сталей (у т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, легованих та вуглецевих марок сталі, жаротривких сталей та сплавів. Проте підприємство має багато конкурентів. Найважливіші переваги продукції ПАТ «Дніпрспецсталь» перед конкурентами:

- висока якість сталі;
- раціональне співвідношення ціни металопродукату та його якості;
- широкий асортимент марок сталей.

Проведемо оцінку внутрішнього середовища ПАТ «Дніпрспецсталь» задля визначення основних моментів, яким слід приділити особливу увагу при антикризовому управлінні (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Оцінка факторів впливу внутрішнього середовища ПАТ
«Дніпрспецсталь» на економічне зростання**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	висока кваліфікація персоналу	3	2	+	6
2	великий досвід персоналу	3	2	+	6
3	низька плинність кадрів	2	1	+	2
4	високий рівень заробітної плати працівників і їх вмотивованість на результат	2	2	+	4
	Разом:				18
II Організація і управління:					
5	оптимальна організаційна структура	2	2	+	4

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
6	наявність оперативного та стратегічного планування	2	2	+	4
7	наявність стратегії розвитку	3	3	+	9

8	висока корпоративна культура	2	2	+	4
9	недосконале управління кадрами	3	3	-	-9
10	низький рівень мотивації персоналу	2	2	-	-4
	Разом:				8

III Виробничо-збутова діяльність:

11	велика кількість стабільних постачальників	3	3	+	9
12	велика довіра клієнтів та їх велика кількість	3	3	+	9
13	інноваційні технології при виробництві продукції	3	3	+	9
14	наявність запасів достатніх для безперебійної роботи	2	2	+	4
15	сучасне програмне забезпечення виробничого процесу	2	2	+	4
16	сучасне програмне забезпечення збутового процесу	2	2	+	4
17	наявність застарілого обладнання	3	3	-	-9
18	висока енергоємність виробництва	3	3	-	-9
19	перебої постачання сировини	2	2	-	-4
	Разом:				17

IV Фінанси:

20	недостатня кількість власного капіталу	3	3	-	-9
21	відсутність фінансових джерел для розвитку підприємства	3	3	-	-9
22	зростання чистого прибутку щороку	3	3	+	9
23	ефективне управління ресурсами підприємства	3	2	+	6
24	ефективна система контролю та нормування витрат	2	1	+	2
25	високі відсоткові ставки за кредитами	2	1	-	-2
	Разом:				-3

V Маркетинг:

26	висока якість продукції	3	3	+	9
27	широкий асортимент продукції	2	2	+	4

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
28	оптимальна цінова політика	2	2	+	4
29	наявність знижок для постійних та оптових клієнтів	1	1	+	1
30	велика кількість конкурентів	3	3	-	-9
31	невідповідність частини продукції високим міжнародним стандартам для виходу на міжнародні ринки	2	2	-	-4
	Разом:				5
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				45

У табл. 2.2 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Дніпрспецсталь». Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою 2.1:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\mp A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

$$C_{\text{ВНУТР}} = 45 / (9 \times 31) = 0,16$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,16, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку

підприємства.

Втім слід відзначити, що найбільшу суму балів, а саме 18, обрала категорія персоналу, адже саме трудові ресурси є значним джерелом успіху ПАТ «Дніпрспецсталь», так як мають великий досвід та високу кваліфікацію. Також значну суму балів, а саме 17 балів, набрала категорія виробничо-збутової діяльності. Негативний вплив на економічне зростання ПАТ «Дніпрспецсталь» відзначено за категорією фінанси, адже досліджуване підприємство немає значних резервів для зростання.

Проведемо оцінку зовнішнього середовища ПАТ «Дніпрспецсталь» задля визначення основних моментів, яким слід приділити особливу увагу при антикризовому управлінні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища ПАТ
«Дніпрспецсталь» на економічне зростання**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	військові дії на території України та їх близькість до Запорізької області	3	3	-	-9
2	нестабільність політичної ситуації в Україні	3	3	-	-9
3	податкова політика в Україні	2	1	-	-2
4	недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності	2	2	-	-4
	Разом:				-24
II. Економічні фактори:					
5	падіння попиту	2	2	-	-4
6	перебої енергозабезпечення виробництва	2	2	-	-4
7	перебої сировинного забезпечення	3	3	-	-9
8	висока інфляція	2	2	-	-4
9	ріст світового попиту на метал	3	3	+	9
10	вплив Covid-19 на світову економіку	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
	Разом:				-21
III Соціально-демографічні фактори:					
11	зменшення працездатного населення	3	3	-	-9
12	підвищення рівня безробіття	3	3	-	-9
13	зростання рівня соціальних потреб населення	3	3	-	-9
14	підвищення кваліфікації працівників	2	2	+	4
15	переорієнтування життєвих цінностей	2	2	+	4
	Разом:				-19
IV Технологічні фактори:					
16	низький рівень використання досягнень науки	3	3	-	-9
17	нові технологічні рішення у металургійній галузі	3	3	+	9
18	підвищення якості продукції за рахунок інноваційних технологій	3	3	+	9
	Разом:				9
V Міжнародне оточення:					
19	зростання іміджу України в світовому просторі	3	3	+	9
20	орієнтація на міжнародні ринки	2	2	+	4
21	вихід на нові міжнародні ринки	2	2	+	4
	Разом:				17
	Разом за факторами зовнішнього середовища безпосереднього оточення				-38

У табл. 2.3 наведено фактори впливу зовнішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Дніпрспецсталь». Вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою 2.1

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

$$C_{\text{MAC}} = -38 / (9 \cdot 21) = -0,2$$

Коефіцієнт впливу факторів зовнішнього середовища становить -0,2, що

доказує негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ПАТ «Дніпроспецсталь».

Детальний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на економічне зростання ПАТ «Дніпроспецсталь» свідчить, що практично за всіма показниками відзначається негативний вплив. Так основними негативними моментами є військові дії на території України, їх особливе загострення на території Запорізької області. У 2019-2020 значний економічний спад відбувався за рахунок Covid-19, який приніс загальний світовий економічний спад.

Також негативно на ПАТ «Дніпроспецсталь» впливають демографічні фактори, адже чисельність працездатного населення зменшується, досвід та кваліфікація працівників падає.

Варто відзначити такі позитивні фактори впливу на економічне зростання ПАТ «Дніпроспецсталь», як визнання у світовому просторі, можливість виходу на нові міжнародні ринки.

В умовах ринкової економіки обґрунтованість та дієвість управлінських рішень на мікро та макрорівнях значною мірою залежить від результатів оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання, зміст якої виходить за межі обчислення окремих коефіцієнтів і передбачає вивчення комплексу показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємств є забезпечення стабільності їх діяльності. Відповідно до таблиці 1.4, 1.5 та формул 1.1 – 1.8 були проведені розрахунки показників по критерію фінансової стійкості.

Складемо таблицю динаміки показників оцінки фінансової стійкості підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки (табл. 2.4)

Як ми бачимо з табл. 2.4 деякі коефіцієнти збільшуються, деякі зменшуються. Майже всі коефіцієнти не відповідають нормативним значенням, лише декілька показують наближення до норми.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості підприємства

ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки

Показники	01.01. 2018	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Баланс	5938143	7943877	7255043	6642701	2005734	-688834	-612342
Власний капітал	70564	1383890	3750211	328890	1313326	2366321	-3421321
Оборотні активи	2608069	3137728	2500568	2138407	529659	-637160	-362161
Поточні зобов'язання і забезпечення	3074763	4915886	2241955	5052736	1841123	-2673931	2810781
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2792816	1644101	3750211	1261075	-1148715	2106110	-2489136
Необоротні активи	3330074	4806149	4754475	4504294	1476075	-51674	-250181
Основні засоби	3254461	4766698	4673940	4426990	1512237	-92758	-246950
Виробничі запаси	407465	503520	525601	466436	96055	22081	-59165
Незавершене виробництво	348245	505844	367354	516359	157599	-138490	149005
Витрати майбутніх періодів	1612	1829	1874	2176	217	45	302
1. Коефіцієнт фінансової залежності	84,15	5,74	1,93	19,20	-78,41	-3,81	17,26
2. Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	-0,18	-0,57	0,10	-1,36	-0,39	0,67	-1,47

3. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	0,01	0,21	0,63	0,05	0,20	0,41	-0,57
---	------	------	------	------	------	------	-------

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	83,15	4,74	1,60	19,20	-78,41	-3,14	17,60
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-46,19	-2,47	-0,27	-12,70	43,72	2,21	-12,43
6. Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,68	0,73	0,77	0,81	0,05	0,04	0,05
7. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,48	0,25	0,63	0,20	-0,23	0,38	-0,43
8. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,52	0,75	0,37	0,80	0,23	-0,38	0,43
9. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	47,19	3,47	1,27	13,70	-43,72	-2,21	12,43

По цим коефіцієнтам ми можемо сказати, що підприємство ПАТ «Дніпроспецсталь» в 2020 році стало більш залежним, ніж в 2019 році, хоча й були позитивні зміни, проте незначними. Підприємству треба зменшити обсяги суми поточних та довгострокових кредитів, щоб зменшити ризики своєї діяльності та збільшити власні кошти у структурі капіталу підприємства.

Проілюструємо показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки на рис. 2.3

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Нормальним значенням коефіцієнта залежності вважається < 2 ; позитивною є тенденція зменшення показника [22, с. 55]. На ПАТ «Дніпроспецсталь» коефіцієнт фінансової залежності протягом 2018-2020 років перевищував нормативне значення, це свідчить про недостатню кількість власного капіталу та про

можливість втрати платоспроможності.

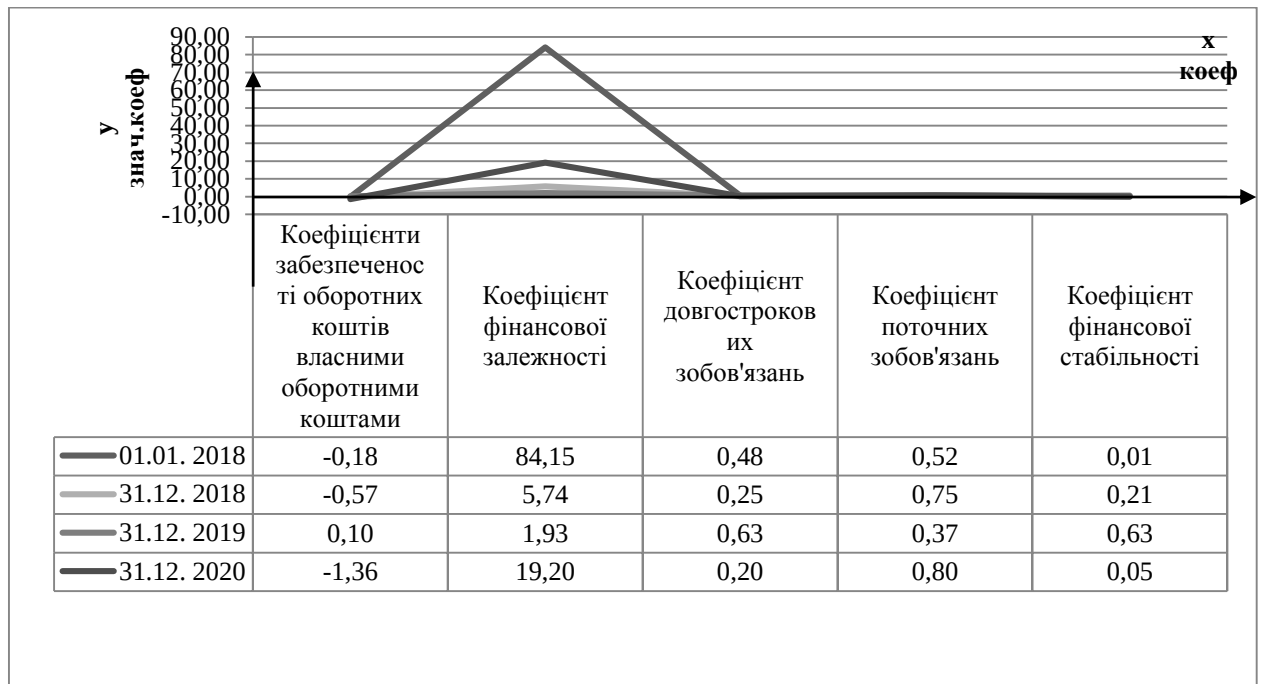


Рис. 2.3 Показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 рр.

На ПАТ «Дніпроспецсталь» коефіцієнт фінансової залежності протягом 2018-2020 років перевищував нормативне значення, це свідчить про недостатню кількість власного капіталу та про можливість втрати платоспроможності.

На кінець 2020 року фінансова залежність складала 19,2 тобто діяльність підприємства практично повністю фінансувалась за рахунок позичкових коштів, що значно перевищує допустиме значення. Також зазначений показник постійно зростає, що свідчить про негативні тенденції.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства. Нормативне значення коефіцієнта > 1 ; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта [22, с. 56].

Коефіцієнт фінансової стабільності ПАТ «Дніпроспецсталь» протягом 2018-2020 років свідчить про незабезпеченість заборгованості підприємства

власними коштами.

Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець 2018 року складав 0,21. У 2019 році ситуація мала позитивну динаміку, проте значення показника все одно не відповідало нормативному.

Фінансова стабільність пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Отже, ПАТ «Дніпрспецсталь» поступово втрачає фінансову стабільність, адже відзначається негативна тенденція до втрати фінансової незалежності, адже на кінець 2020 року показники ще більше зменшились.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань визначає частину довгострокових зобов'язань в загальній сумі джерел формування. Нормативне значення – менше 0,2. За 2018-2020 роки значення показників не були в межах нормативного значення. Так на кінець 2019 року зазначений показник складав 0,42, а на кінець 2020 року 0,2.

Коефіцієнт поточних зобов'язань: визначає питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування. Нормативне значення – більше 0,5. Відзначилась позитивна тенденція до збільшення показника, а також показник знаходився в межах нормативного значення.

Все це свідчить про те, що показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь» протягом 2018-2020 років не мали однозначної тенденції, проте слід зазначити, що на кінець 2020 року ситуація погіршилась.

Найвищим типом фінансової стійкості є здатність підприємства розвиватися переважно за рахунок власних джерел фінансування. Для цього воно повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів, з значною часткою власного капіталу і можливість при необхідності залучати запозичені кошти, тобто бути кредитоспроможним.

Визначимо тип фінансової стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018-2020 роки для цього розрахуємо необхідні показники в табл. 2.5

Таблиця 2.5

**Абсолютні показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь»
за 2018-2020 рр.**

Показник	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
1	2	3	5	7
Наявність власних оборотних коштів	-3259510	-3422259	-1004264	-4175404
Наявність власних та довгострокових позикових коштів	-466694	-1778158	2745947	-2914329
Наявність загальних коштів	-466694	-1778158	2745947	-2914329
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (ФВ)	-3666975	-3925860	-1529887	-4641840
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів (ФВД)	-874159	-2281759	2220324	-3380765
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів (ФЗК):	-874159	-2281759	2220324	-3380765

Отже, відповідно до розрахованих показників визначимо тип фінансової стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018-2020 роки в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Тип фінансової стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018-2020 рр.

Показники	Типи фінансової стійкості			
	На початок 2018 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
ФВ	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$
ФВД	$\Phi^B \Delta < 0$	$\Phi^B \Delta < 0$	$\Phi^B \Delta > 0$	$\Phi^B \Delta < 0$
ФЗК	$\Phi^B \Delta < 0$	$\Phi^B \Delta < 0$	$\Phi^B \Delta > 0$	$\Phi^B \Delta < 0$
Тип стійкості	кризовий стан $S = \{0,0,0\}$	кризовий стан $S = \{0,0,0\}$	нормальна фінансова стійкість $S = \{0,1,1\}$	кризовий стан $S = \{0,0,0\}$

Кризовий або критичний фінансовий стан (IV тип стійкості) є тоді, коли

підприємство має високий рівень недостатку ліквідності та критичну чи надкритичну платоспроможність. Воно фактично є банкрутом або перебуває на грані банкрутства. У доповнення до нерівності підприємство має хронічну прострочену заборгованість перед кредиторами, а відновлення платоспроможності без санації є майже неможливим.

Таким чином, з табл. 2.6 бачимо, що кризовий фінансовий стан спостерігався на ПАТ «Дніпроспецсталь» протягом 2018-2019 років, фінансова стійкість на підприємстві була відсутня, підприємство знаходилося у кризовому фінансовому стані, тому негайно необхідно прийняти антикризову програму. У кінці 2019 року ситуація дещо виправилась, проте досліджуване підприємство все одно знаходилося в нестійкому фінансовому стані. Проаналізована тенденція зміни типу фінансової стійкості досліджуваного підприємства свідчить про необхідність оцінки керівництвом кожної ділянки операційної діяльності, фінансової та інвестиційної, з метою скорочення витрат та підвищення доходів.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активом, згрупованих за ступенем спадної ліквідності, з короткостроковими зобов'язаннями за пасивом, що групуються за ступенем терміновості їхнього погашення.

Здійснимо аналіз ліквідності балансу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018 рік в табл. 2.7

Наведений в табл. 2.7 баланс ліквідності ПАТ «Дніпроспецсталь» на вказану дату не є абсолютно ліквідними, а саме:

1) підприємство мало недостатню суму наявних грошових коштів для розрахунків з кредиторами ($A1 < П1$). На початок 2018 року нестача ліквідних активів становить 18408 тис. грн., на кінець року сума була достатньою;

Таблиця 2.7

Ліквідність балансу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018 рік, тис.грн.

Актив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Пасив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Платіжний надлишок або нестача	
						на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	195277	138968	1. Негайні пасиви (П1)	176869	257248	-18408	118280
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1455912	1739066	2. Коротко строкові пасиви (П2)	2897894	4658638	1441982	2919572
3. Активи, що реалізуються повільно (A3)	956880	1259694	3. Довго строкові пасиви (П3)	2407631	1183828	1450751	-75866
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	3330074	4806149	4. Постійні пасиви (П4)	455749	1844163	-2874325	-2961986
Баланс	5938143	7943877	Баланс	5938143	7943877	X	X

2) є ліквідною друга група активів протягом усього аналізованого періоду. Активи, що швидко реалізуються покривали короткострокові зобов'язання;

3) третя група не була ліквідною на кінець року, а саме активів, що реалізуються повільно було недостатньо;

4) відмічаємо недостатність власного капіталу для формування важко ліквідних активів, про що свідчить невиконання четвертої вимоги ліквідності ($A4 \leq P4$).

Здійснимо аналіз балансу ліквідності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2019 рік в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Ліквідність балансу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2019 рік, тис.грн

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Платіжний надлишок або недостача	
						на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	67103	9661	1. Негайні пасиви (П1)	245361	250144	178258	240483
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1380818	1343459	2. Коротко строкові пасиви (П2)	1869892	1991811	489074	648352
3. Активи, що реалізуються повільно (A3)	1413127	1147448	3. Довго строкові пасиви (П3)	4221118	3103341	2807991	1955893
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	5260777	4754475	4. Постійні пасиви (П4)	1785454	1909747	- 3475323	- 2844728
Баланс	8121825	7255043	Баланс	8121825	7255043	X	X

Як свідчать дані табл. 2.8 у 2019 році ситуація покращилась, адже три перші нерівності свідчать про платіжний надлишок та достатність коштів, тобто баланс ліквідний.

Отже, поточні активи перевищували зовнішні зобов'язання підприємства, це свідчить про достатність у підприємства власних оборотних коштів, що забезпечує його фінансову стійкість. Загалом зміни в балансі свідчать про достатнє покращення фінансового стану підприємства, проте показники ліквідності балансу ПАТ «ДСС» свідчать про відсутність високого рівня ліквідності, власного капіталу було недостатньо.

Оцінимо ліквідність балансу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2020 рік в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Оцінка ліквідності балансу ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2020 рік,
тис.грн**

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Платіжний надлишок або недостача	
						на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	8925	28895	1. Негайні пасиви (П1)	248959	232798	240034	203903
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1342149	927061	2. Коротко строкові пасиви (П2)	1997364	4819938	655215	3892877
3. Активи, що реалізуються повільно (A3)	1144887	1182451	3. Довго строкові пасиви (П3)	3103610	523694	1958723	-658757
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	4757946	4504294	4. Постійні пасиви (П4)	1903974	1066271	- 2853972	- 3438023
Баланс	7253907	6642701	Баланс	7253907	6642701	X	X

На кінець 2020 року ситуація дещо погіршилась, адже за третьої групою показників вбачаємо дефіцит, а саме щодо активів, які реалізуються повільно. Ми можемо стверджувати, що на кінець 2020 року підприємство ПАТ «Дніпроспецсталь» являється не повністю ліквідним.

Як ми бачимо така тенденція спостерігається доволі довго, підприємству треба знаходити варіанти рішення для подолання неліквідності балансу, для того що б підприємство мало змогу реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо систему показників ліквідності та платоспроможності на ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018 – 2020 роки, дані представимо у вигляді

аналітичної табл. 2.10

Таблиця 2.10

**Показники фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ
«Дніпроспецсталь» за 2018 – 2020 рр.**

Показники	01.01. 2018	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи	2608069	3137728	1665204	2214088	529659	- 1472524	548884
Поточні зобов'язання	3074763	4915886	2192430	2636461	1841123	- 2723456	444031
Грошові активи	195277	138968	9661	28895	-56309	-129307	19234
Запаси	947673	1246979	1130820	1161575	299306	-116159	30755
Поточні активи	3074763	4915886	2241955	5052736	1841123	- 2673931	2810781
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2792816	1644101	1613505	2585892	- 1148715	-30596	972387
Власний капітал	70564	1383890	266186	454909	1313326	- 1117704	188723
Баланс	5938143	7943877	4072121	5677262	2005734	- 3871756	1605141
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,00	1,00	1,02	1,92	0,00	0,02	0,89
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,54	0,38	0,24	0,40	-0,16	-0,14	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,03	0,00	0,01	-0,04	-0,02	0,01
Чистий оборотний капітал	0	0	49525	2416275	0	49525	2366750
Коефіцієнт маневрування	43,57	3,55	8,42	11,11	-40,02	4,87	2,68
Коефіцієнт платоспроможності	0,01	0,17	0,07	0,08	0,16	-0,11	0,01

З табл. 2.10 ми бачимо динаміку коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки. Як видно ліквідність та платоспроможність в 2019 році ПАТ «Дніпроспецсталь»

погіршується, тобто підприємство в 2019 році менш стабільне ніж в 2018, є ризик не повернення боргів, кредитів, збільшуються ризики і самого підприємства. Це відбувається через те, що поточні зобов'язання підприємства ростуть більш швидкими темпами ніж активи підприємства.

Проілюструємо отримані дані на рис. 2.4

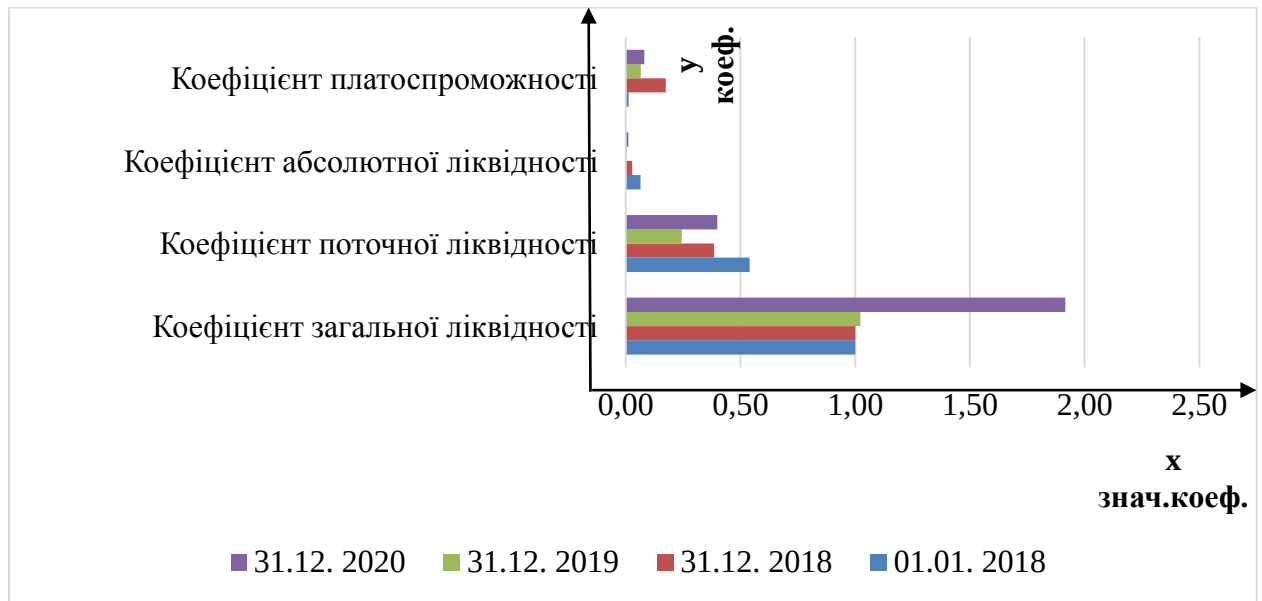


Рис. 2.4 Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 рр.

Представлені дані свідчать про зменшення ліквідності і платоспроможності яке погрожує підприємству зменшенням договорів та контрактів, невидачею кредитів банками, зменшення у зв'язку з цим діяльності підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь». Але в 2020 році ситуація покращується, збільшуються усі показники в тому числі і коефіцієнт маневрування, що вказує на покращення ліквідності підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь», також платоспроможність підприємства зросла, на це нам вказує показник платоспроможності.

Таким чином, проведені показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки показують, що підприємство знаходиться в кризі, на кінець 2018 року ситуація

погіршилась, фінансове становище було надто тяжким, проте у 2019 році керівництву вдалося дещо виправити ситуацію, більш ефективне управління фінансовим станом дозволило покращити фінансову стійкість, ліквідність підприємства. Незважаючи на покращення показників, ПАТ «Дніпроспецсталь» досі знаходиться у кризі та нестійкому фінансовому становищі, отже управління підприємством потребує впровадження антикризової програми.

2.3 Діагностика кризових явищ підприємства

Проаналізуємо фінансові результати ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2019 роки в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2019 рр.

Показник	Абсолютне значення, тис.грн.		Питома вага, %		Відхилення		
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	тис.грн.	пит. вага, %	темپ росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9630917	8291100	100	100	-1339817	0,00	86,09
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9111430	7821661	94,61	94,34	-1289769	-0,27	85,84
Валовий: прибуток	519487	469439	5,39	5,66	-50048	0,27	90,37
Інші операційні доходи	65737	136455	0,68	1,65	70718	0,96	207,58
Адміністративні витрати	158499	155500	1,65	1,88	-2999	0,23	98,11
Витрати на збут	330238	296141	3,43	3,57	-34097	0,14	89,68

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	172621	132668	1,79	1,60	-39953	-0,19	76,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-76134	21585	-0,79	0,26	97719	1,05	-28,35
Дохід від участі в капіталі	31985	35057	0,33	0,42	3072	0,09	109,60
Інші доходи	61651	553475	0,64	6,68	491824	6,04	897,76
Фінансові витрати	519913	491773	5,40	5,93	-28140	0,53	94,59
Інші витрати	12782	6632	0,13	0,08	-6150	-0,05	51,89
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-515193	111712	-5,35	1,35	626905	6,70	-21,68
Витрати (дохід) з податку на прибуток	86744	28903	0,90	0,35	-57841	-0,55	33,32
Чистий фінансовий результат: збиток	-428449	82809	-4,45	1,00	511258	5,45	-19,33
Матеріальні затрати	8004428	6475034	81,67	78,25	-1529394	-3,42	80,89
Витрати на оплату праці	793964	863275	8,10	10,43	69311	2,33	108,73
Відрахування на соціальні заходи	169337	192192	1,73	2,32	22855	0,59	113,50
Амортизація	349746	339930	3,57	4,11	-9816	0,54	97,19
Інші операційні витрати	483706	404101	4,94	4,88	-79605	-0,05	83,54
Разом	9801181	8274532	100	100	-1526649	0,00	84,42

З табл. 2.11 бачимо, що у 2019 році відзначилась позитивна тенденція, адже у порівнянні з 2018 роком фінансовим результатом діяльності став прибуток у розмірі 82809 тис.грн., в той час, як у 2018 році було отримано збиток у розмірі 428449 тис.грн. Проте слід відзначити, що у 2019 році чистий дохід від реалізованої продукції зменшився, темп росту склав 86,09% або зменшення в абсолютному вираженні склало 1339817 тис.грн.

Відповідно до зменшення обсягів реалізації зменшилась собівартість реалізованої продукції на 1289769 тис.грн., темп росту 85,84%. Таким чином, отриманий валовий прибуток у 2019 році склав 469439 тис.грн., що на 50048 тис.грн. менше, аніж у 2018 році. Відповідно отримання прибутку було

обумовлене не реалізацією товарів та послуг ПАТ «Дніпроспецсталь», а саме не основним видом діяльності. Тож проаналізуємо і інші види діяльності, так у 2019 році було отримано інші операційні доходи у сумі 136455 тис.грн., що на 70718 тис.грн. більше, аніж у 2018 році, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Відповідно до наступних операційних витрат у 2019 році відбулись негативні тенденції, а саме:

- адміністративні витрати зросли на 2999 тис.грн.;
- витрати на збут зросли на 34097 тис.грн.;
- інші операційні витрати зросли на 39953 тис.грн.

За рахунок впливу перелічених факторів фінансовий результат від операційної діяльності був прибутковим протягом 2019 року у сумі 21585 тис.грн., в той час як у 2018 році це був збиток у сумі 76134 тис.грн.

Серед інших видів діяльності, окрім операційної, у 2019 році продовжилась тенденція до збитковості фінансової діяльності, ПАТ «Дніпроспецсталь» знов отримало витрати від зазначеного виду діяльності, які зросли на 47169 тис.грн.

Отже, негативна тенденція у 2019 році відзначилась і з фінансовою діяльністю, адже витрати зросли та перевищували отримані доходи, що в свою чергу призвело до отримання збитків.

Особливо позитивний вплив на фінансовий результат ПАТ «Дніпроспецсталь» здійснило зростання інших доходів на 491824 тис.грн., що відіграло вирішальну роль у формуванні фінансового результату до оподаткування та дозволило досліджуваному підприємству отримати у 2019 році прибуток.

Перелічені дані вплинули на фінансовий результат до оподаткування наступним чином:

- фінансовим результатом до оподаткування у 2019 році став прибуток 111712 тис.грн.;
- фінансовим результатом до оподаткування у 2018 році став збиток

515193 тис.грн.

Чистий фінансовий результат мав ту саму тенденцію, у 2019 році прибуток склав 82809 тис.грн., а у 2018 році збиток 428449 тис.грн.

Аналіз операційних витрат за статтями свідчить про значне зростання витрат на оплату праці, а саме на 69311 тис.грн. та відповідно відрахувань на соціальні заходи на 22855 тис.грн. Крім того, аналіз операційних витрат за статтями свідчить про значне зменшення матеріальних затрат, а саме на 1529394 тис.грн. та інших операційних затрат на 79605 тис.грн. Загальна вартість операційних витрат скоротилась на 1526649 тис.грн., це відбулось за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції протягом досліджуваного періоду.

Отже, за досліджуваний період ПАТ «Дніпроспецсталь» отримало позитивні фінансові результати від своєї операційної діяльності лише у 2019 році, тобто діяльність підприємства у 2018 році була збитковою, сума збитків постійно зростала, таким чином керівництву необхідно негайно прийняти заходи виходу з кризового стану та підвищення прибутковості. Варто відзначити, що у 2019 році ПАТ «Дніпроспецсталь» вдалось отримати прибуток лише за рахунок підвищення інших операційних доходів та інших доходів, відповідно основний вид діяльності був збитковим та неефективним, що є негативним свідченням ведення кризової політики управління підприємством. Напрямки виходу підприємства з кризової ситуації:

- налагодження стійких зв'язків з ринком відносно як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції.
- створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності підприємства
- розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Проведемо аналіз фінансових результатів ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2019-2020 роки в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз фінансових результатів ПАТ «ДСС» за 2019-2020 рр.

Показник	Абсолютне значення, тис.грн.		Питома вага, %		Відхилення		
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	тис.грн.	пит. вага, %	темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8291100	7113451	100	100	- 1177649	0,00	85,80

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7821661	6571619	94,34	92,38	- 1250042	-1,96	84,02
Валовий: прибуток	469439	541832	5,66	7,62	72393	1,96	115,42
Інші операційні доходи	136455	53900	1,65	0,76	-82555	-0,89	39,50
Адміністративні витрати	155500	149875	1,88	2,11	-5625	0,23	96,38
Витрати на збут	296141	322434	3,57	4,53	26293	0,96	108,88
Інші операційні витрати	132668	202170	1,60	2,84	69502	1,24	152,39
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21585	-78747	0,26	-1,11	-100332	-1,37	-364,82
Дохід від участі в капіталі	35057	14421	0,42	0,20	-20636	-0,22	41,14
Інші доходи	553475	352	6,68	0,00	-553123	-6,67	0,06
Фінансові витрати	491773	416253	5,93	5,85	-75520	-0,08	84,64
Інші витрати	6632	598926	0,08	8,42	592294	8,34	9030,85
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	111712	- 1079153	1,35	-15,17	- 1190865	-16,52	-966,01
Витрати (дохід) з податку на прибуток	28903	191310	0,35	2,69	162407	2,34	661,90
Чистий фінансовий результат: збиток	82809	-887843	1,00	-12,48	-970652	-13,48	- 1072,16
Матеріальні затрати	6475034	5446504	78,25	74,05	- 1028530	-4,21	84,12
Витрати на оплату праці	863275	851313	10,43	11,57	-11962	1,14	98,61

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Відрахування на соціальні заходи	192192	181633	2,32	2,47	-10559	0,15	94,51
Амортизація	339930	346304	4,11	4,71	6374	0,60	101,88
Інші операційні витрати	404101	529647	4,88	7,20	125546	2,32	131,07
Разом	8274532	7355491	100	100	-919041	0,00	88,89

Проведені розрахунки свідчать, що у 2020 році ПАТ «Дніпрспецсталь» отримало на 1177649 тис.грн. чистого доходу від реалізації продукції менше, аніж у 2019 році. Основний негативний вплив на зменшення загальних доходів мала збутова політика підприємства, яка була направлена на пошук нових покупців з-за кордону, політичні та економічні незгоди. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зменшилась, в абсолютному вираженні воно склало 1250042 тис.грн.

Відповідно до зазначених змін у 2020 році валовий прибуток збільшився та склав 541832 тис.грн., в абсолютному вираженні збільшення склало 72393 тис.грн., темп приросту склав 15,42%.

Інші операційні доходи у 2020 році впали на 82555 тис.грн., темп росту склав 96,38 %.

З табл. 2.12 бачимо, що найбільшу питому вагу доходів ПАТ «Дніпрспецсталь» як у 2019 році, так і у 2020 році був чистий дохід від реалізації товарів, послуг, робіт. Це свідчить про те, що основною діяльністю ПАТ «Дніпрспецсталь» є операційна діяльність.

Щодо аналізу операційних витрат, то слід відзначити такі зміни:

- адміністративні витрати зменшились на 5625 тис.грн.;
- витрати на збут зросли на 26293 тис.грн.;
- інші операційні витрати зросли на 69502 тис.грн.

Проілюструємо дані щодо фінансових результатів ПАТ «ДСС» за 2018-2020 роки на рис. 2.5

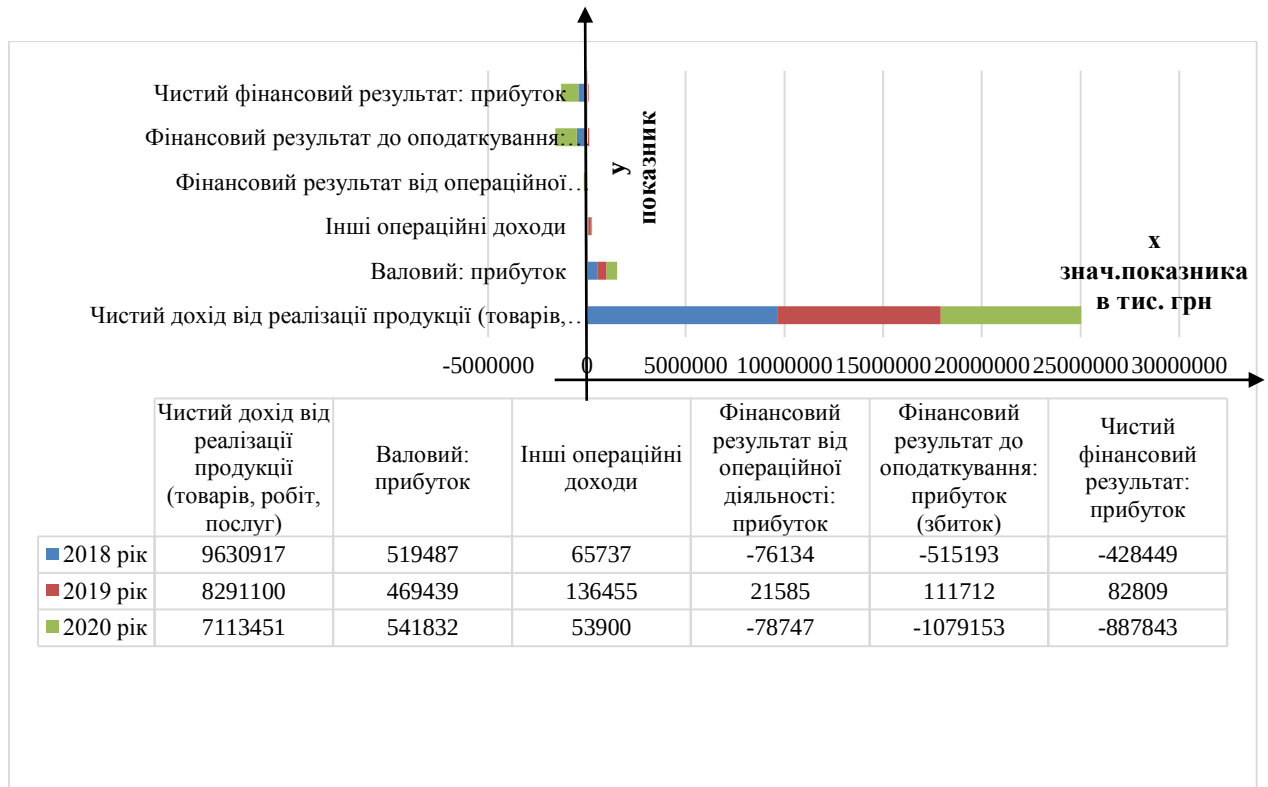


Рис. 2.5 Фінансові результати ПАТ «ДСС» за 2018-2020 роки

Також у 2019-2020 роках ПАТ «ДСС» здійснювало інші види фінансової та інвестиційної діяльності. Так у 2019 році дохід від участі в капіталі склав 35057 тис.грн., а у 2020 році лише 14421 тис.грн. Проте особливо слід відзначити зменшення інших витрат до 352 тис.грн., а також зростання інших витрат на 592294 тис.грн.

Фінансовим результатом від операційної діяльності отримано збитки у 2020 році, а саме 78747 тис.грн., проти 21585 тис.грн. прибутку у 2019 році. Доходи з податку на прибуток зросли на 841 тис.грн. За рахунок чого чистий збиток склав 706563 тис.грн. у 2020 році.

Фінансовим результатом до оподаткування отримано збитки у 2020 році, а саме 1079153 тис.грн., проти 111712 тис.грн. прибутку у 2019 році. Доходи з податку на прибуток зросли на 162407 тис.грн. За рахунок чого чистий збиток склав 887843 тис.грн. у 2020 році.

Таким чином, представлені дані свідчать, що за 2018-2020 роки прибутки були отримані лише у 2019 році. Тобто останні роки функціонування завод зазнав збитки, діяльність виявилася неефективною.

Проведемо аналіз показників рентабельності ПАТ «ДСС» за 2018 – 2020 роки в табл. 2.13

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018 – 2020 рр.

Назва показника	Рік			Абс. Зміни 2019- 2018	Абс. Зміни 2020- 2019
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Рентабельність сукупного капіталу (RROA)	-7,42	1,45	-15,53	8,88	-16,98
Рентабельність власного капіталу (RROE)	-70,84	8,80	-136,03	79,64	-144,83
Чиста рентабельність активів (ROAч)	-6,17	1,08	-12,78	7,25	-13,85
Чиста рентабельність поточних активів (ROCAч)	-14,91	3,09	-38,32	18,00	-41,40
Чиста рентабельність власного капіталу (ROICч)	-58,92	6,52	-111,91	65,44	-118,44
Валова рентабельність продаж (RGPM)	5,39	5,66	7,62	0,27	1,96
Операційна рентабельність продаж (ROIM)	-0,79	-0,92	-1,07	-0,13	-0,15
Чиста рентабельність продаж (RNPM)	-4,45	1,00	-12,48	5,45	-13,48
Валова рентабельність виробництва (RPIB)	5,70	6,00	8,25	0,30	2,24
Чиста рентабельність виробництва (RPIЧ)	-4,70	1,06	-13,51	5,76	-14,57
Валова рентабельність активів (ROAв)	7,48	6,11	7,80	-1,38	1,69
Валова рентабельність поточних активів (ROCAв)	18,08	17,51	23,38	-0,57	5,87
Валова рентабельність інвестованого капіталу (ROICв)	71,43	36,98	68,30	-34,45	31,31

Дані табл. 2.13 свідчать, що діяльність ПАТ «Дніпрспецсталь» була рентабельною за чистим прибутком лише у 2019 році, адже 2018 та 2020 роки були збитковими.

ПАТ «Дніпрспецсталь» має низькі показники рентабельності, лише у 2019 році спостерігаємо позитивну тенденцію адже цей рік був прибутковим. Бачимо, що у 2020 році рентабельність за чистим прибутком була відсутня за

рахунок отриманих збитків, які зменшились порівнянно з 2019 роком. У 2019 році в системі показників рентабельності відбулось збільшення рентабельності за всіма показниками, окрім розрахунків за валовим прибутком.

Таким чином, можемо зробити висновок, що протягом 2018 – 2020 років діяльність ПАТ «Дніпрспецсталь» була ефективною лише у 2019 році. На кінець аналізованого періоду відзначилось від'ємне значення більшості показників рентабельності.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпрспецсталь» ім. А.М.Кузьміна» - провідне підприємство України з виготовлення металопродукції із спеціальних сталей та сплавів. Операційна діяльність підприємства є високоприбутковою та ефективною. В той час як інші види діяльності збитковими.

Проведені показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ПАТ «Дніпрспецсталь» за 2018-2020 роки показують, що підприємство знаходиться в глибокій кризі, на кінець 2019 року ситуація покращилась, в цьому році підприємству вдалось відновити прибутковість, проте фінансове становище все одно було кризовим. У 2019 році керівництву вдалось виправити ситуацію, більш ефективно управляти фінансовим станом, що дозволило покращити фінансову стійкість, ліквідність підприємства. Незважаючи на покращення показників, ПАТ «Дніпрспецсталь» досі знаходиться у кризі та нестійкому фінансовому становищі, отже управління підприємством потребує впровадження антикризової програми.

Можемо зробити висновок, що протягом 2018 – 2020 років діяльність ПАТ «Дніпрспецсталь» була ефективною лише у 2019 році. На кінець аналізованого періоду відзначилось від'ємне значення більшості показників рентабельності.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3.1 Формування антикризової стратегії підприємства

Прискорити процес виходу з кризи вітчизняних акціонерних товариств, в тому числі й ПАТ «ДСС», можливо з допомогою ефективного управління їх капіталом. Тому в сучасних умовах процес формування капіталу, оптимізація його структури, встановлення раціонального співвідношення різних джерел фінансування та якість управління капіталом набувають особливого значення. Капітал акціонерного товариства є головним вимірником його ринкової вартості. Дотримуючись певних пропорцій власного і позиченого капіталів, можна забезпечити необхідний рівень фінансової автономії, рентабельності, а також максимізувати ринкову вартість товариства, що відповідно впливає на фінансове становище підприємства.

Для забезпечення стійкості фінансового стану економічного суб'єкта необхідно не тільки раціонально розмістити наявні фінансові ресурси, але й ефективно їх використати. Сучасні умови вимагають від керівництва ПАТ «Дніпроспецсталь» підвищення рівня ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг, на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом. На основі аналізування формується стратегія і тактика підприємства, розробляються плани й управлінські рішення, здійснюється контролювання за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів і працівників.

На сучасному етапі основними напрямками покращення фінансового стану ПАТ «Дніпроспецсталь» є:

- зниження собівартості продукції (робіт, послуг) дозволить

підприємству бути конкурентоспроможним на ринку, що можливе за рахунок розвитку інноваційної діяльності, більш раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, більш ефективного управління витратами;

– пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке забезпечує рентабельність власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою комплексу заходів, спрямованих на зменшення фінансових зобов'язань та збільшення активів. Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості, відстрочення виплат дивідендів та відсотків. Збільшити суму грошових активів можна за рахунок: рефінансування дебіторської заборгованості, тобто система фінансових операцій, яка забезпечує прискорену конверсію дебіторської заборгованості грошовими активами;

– підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Збільшення обсягу грошових коштів можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів, здачі їх в оренду, продажу деяких застарілих основних фондів;

– оптимізація збутової політики, полягає в тому, що ПАТ «Дніпроспецсталь» необхідно активізувати політику в галузі маркетингу з метою просування своєї продукції (послуг) на ринок;

– розширення ринків збуту, для чого підприємству необхідно створювати пункти роздрібної торгівлі, що призведе до збільшення прибутку та збільшення оборотності капіталу.

Найважливішим чинником стійкості і розвитку ПАТ «Дніпроспецсталь» є здійснення прогнозування його фінансового стану, оскільки, щоб грамотно керувати виробництвом, активно впливати на формування показників фінансової діяльності, необхідно постійно використовувати дані про його стан і зміни, які в ньому проходять. Важливу роль відіграє постійне контролювання

зовнішнього і внутрішнього станів ПАТ «Дніпроспецсталь», розробка планів при виникненні проблемних ситуацій, прийняття нестандартних рішень у випадку критичної ситуації, координація дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Удосконалення фінансового стану ПАТ «Дніпроспецсталь» можливе за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків. Підвищення розмірів вхідних грошових потоків можливе за рахунок:

- збільшення виручки від реалізації;
- продажу частини основних фондів;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширеніші та найактуальніші, які можна запропонувати ПАТ «Дніпроспецсталь»:

а) зниження витрат є ефективним інструментом, за допомогою якого компанія може стабілізувати своє фінансове становище. Очевидно, що для підвищення рентабельності продажів і подальшого збільшення надходження коштів необхідно знизити витрати. При цьому використовується нормування всіх статей витрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених норм. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримувати витрати бізнесу на заданому рівні;

б) горизонтальна та вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення покупок з іншим покупцем. Збільшення обсягу закупівель дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну співпрацю з основними постачальниками сировини та матеріалів, а також моніторинг цін на сировину, вихід на ринок потенційно нових постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам;

в) аналіз дорогих можливостей аутсорсингу процесів. Варто акцентувати увагу на тому, що вигідно робити самостійно, а що вигідніше купувати у інших виробників;

г) жорсткий контроль усіх видів альтернативних та додаткових витрат;

- д) оптимізація технологічних процесів;
- е) жорстка кадрова політика;
- є) перегляд організаційної структури для усунення непотрібних рівнів управління.

Отже, для ПАТ «Дніпроспецсталь», як для підприємства, що бажає розвиватися навіть у несприятливих умовах, можна виділити таку послідовність дій:

а) стратегічне планування в умовах кризи відіграє першорядну роль. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

У випадку, якщо підприємство має стійку внутрішню структуру й об'ємні запаси, але зовнішнє середовище занадто нестабільне, найбільш ефективними будуть дії з пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) й інтеграції бізнесу. У випадку, якщо підприємство має більше слабких сторін, ніж сильних, доцільним є або концентрація на дуже вузькому сегменті ринку, або вихід із ринку. Таким чином, розробка стратегії розвитку підприємства – процедура комплексна, що охоплює не тільки всі напрямки роботи компанії (маркетинг, фінанси, персонал, організаційну структуру, виробництво й управління), але й зовнішнє оточення компанії (ринок, конкурентів, клієнтів і постачальників).

У мінливих умовах зовнішнього середовища, коли час на ухвалення рішення різко скорочується, наявність гнучкої стратегії набуває життєво важливого значення.

Проаналізуємо стратегічний розвиток ПАТ «Дніпроспецсталь» в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Стратегічний розвиток ПАТ «Дніпроспецсталь»

ПІДСИСТЕМА - ЗАСІБ		ВИРОБНИЧА	ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА	ФІНАНСОВА		ЕКОЛОГІЧНА
ПІДСИСТЕМА - МЕТА	Стан підсистеми	Стійкий	Стійкий	Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Стійкий
ВИРОБНИЧА	Нестійкий	X	Стратегія адаптації до вимог ринку	Стратегія оновлення номенклатури	Стратегія розширення ринків збуту	Стратегія конкурентної переваги
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА	Нестійкий	Стратегія науково-технічного розвитку	x	Стратегія модернізації	Стратегія поступового технологічного оновлення	Стратегія еко-ефективності

З представлених даних бачимо, що ПАТ «Дніпроспецсталь» доцільно обрати стратегію науково-технічного розвитку з оновленням номенклатури та модернізації виробничого процесу. Все це має призвести до підвищення конкурентних переваг, зростання обсягів продаж та відповідно розширення ринків збуту. Результатом таких дій стане зростання чистого прибутку, а відповідно збільшення власних фінансових ресурсів та фінансової стійкості і платоспроможності досліджуваного підприємства.

Виробничо-технологічна антикризова стратегія повинна охоплювати такі механізми, як впровадження прогресивних технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємств, створення нових видів продукції, тощо. Маркетингова політика дедалі більшою мірою має націлюватися на зміцнення позицій ПАТ «ДСС» на існуючих сегментах ринку і на завоювання нових, а також на оновлення номенклатури продукції.

Оперативний механізм фінансової стабілізації ПАТ «Дніпроспецсталь» можна представити на рис. 3.1



Рис. 3.1 Оперативний механізм фінансової стабілізації
ПАТ «Дніпроспецсталь»

Впровадження оперативного механізму фінансової стабілізації ПАТ «Дніпроспецсталь» дозволить досліджуваному підприємству підвищити рівень фінансової стабільності.

б) управління компанією в умовах кризи обумовлене швидким реагуванням і здатністю прогнозувати ситуацію, швидко знаходячи ті проблеми, які необхідно вирішити. Положення справ у всіх підрозділах компанії відразу неможливо відстежити за допомогою звичайного телефону або комп'ютера. Єдиний інформаційний простір із концентрацією в руках керівника створить обсяг інформації, але на її переробку й синхронізацію піде занадто багато часу, а її актуальність буде втрачена. Створення спеціальних

підрозділів аналітиків дасть керівникові статистичні дані, що не відбивають механізмів взаємодій фінансових показників. Потрібен інший інструмент – це дані про стан справ у кожному підрозділі, зведені в загальну схему й розміщені в певній послідовності.

Відбиття роботи кожного підрозділу ПАТ «Дніпрспецсталь» за результативністю дозволить прогнозувати ситуацію й визначити точну послідовність кроків, які при правильному виконанні усунуть проблемні місця в підрозділах і поліпшать їхню роботу. Також на рівнях підрозділів слід створювати подібну схему для моніторингу ефективності роботи кожного працівника. Це дозволить виявити несумлінних співробітників, які створюють видимість роботи, а не виробляють реальні продукти.

Таке спостереження зробить підхід до кадрової політики ПАТ «Дніпрспецсталь» більш обґрунтованим та ефективним. Стратегія може бути різною, але вона повинна стати оперативною, чітко відстежувати та реагувати на зміни, що відбуваються. Однією з головних причин невдачі компанії, безумовно, слід віднести помилки в прийнятті стратегічних рішень. Крім того, вони найчастіше полягають у недостатності або відсутності реальних даних про функціонування виробництва;

в) швидкість передачі інформації та наказів впливає на швидкість реагування та впровадження змін у ПАТ «Дніпрспецсталь». Удосконалення систем зв'язку зменшить втрати робочого часу та підвищить ефективність роботи співробітників ПАТ «Дніпрспецсталь». Система, в якій обмін повідомленнями та завданнями здійснюється в письмовій формі, виключає спотворення інформації та підвищує рівень відповідальності у разі неточного чи несвоєчасного виконання;

г) формування бюджету ПАТ «Дніпрспецсталь». Планування витрат і делегування повноважень з управління витратами керівникам відділів значно скоротять витрати бізнесу. Досвід зарубіжних компаній дозволяє оптимізувати витрати і доходи таким чином: планування здійснюється щотижня менеджерами компанії; спочатку визначається дохід, який

передбачається отримати; визначено джерела доходу; керівник кожного підрозділу аргументує доцільність інвестиції з точки зору очікуваного доходу;

д) скорочення витрат на робочу силу є альтернативою скороченням. Необхідно розробити систему бонусів для персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» і мотивувати їх до зниження витрат. За основу можна взяти схему, при якій частина заощаджених витрат повертається працівнику. У цьому випадку чесні та професійно грамотні працівники будуть заробляти більше, а нечесні будуть змушені звільнитися після закінчення терміну, не отримавши звичної оплати. Це призведе до здоровішої команди та підвищить активність і продуктивність інших працівників;

е) впровадження нових форм розрахунків із контрагентами ПАТ «Дніпроспецсталь» (збільшення кількості днів пільгового періоду, відстрочка платежу, надання знижок за великі обсяги закупівель);

є) приділення особливої уваги розробці антикризових асортиментів продукції, які не тільки дозволяють ефективно працювати в умовах зниженого попиту, але й дають можливість збільшити ринкову частку ПАТ «Дніпроспецсталь». Варто подумати про чітку класифікацію товару за конкретними групами споживачів і, виділивши найбільш прибуткові товари, переглянути асортимент і цінову політику ПАТ «Дніпроспецсталь»;

ж) вивчаються можливості скорочення витрат на рекламу, більш ефективне використання рекламного бюджету. Знаходження більш ефективних способів реклами товарів, враховуючи передові методи рекламування продукції. Розглянути можливість реорганізації роботи відділу маркетингу;

з) при прийнятті рішення про призупинення або закриття довгострокових інвестиційних проектів, які найближчим часом не принесуть прибутку, важливо враховувати можливості альтернативного розвитку проектів у змінених умовах;

Головне в стратегії запобігання банкрутства ПАТ «Дніпроспецсталь», повинно бути у вирішенні проблем ліквідності і платоспроможності, тобто

полягає в професійному управлінні оборотними засобами. З одного боку, це передбачає оптимізацію джерел оборотних засобів на підставі виробленої стратегії, а з другого – розміщення цих засобів між матеріальними активами, а також у галузі виробництва і обігу.

Що стосується управління дебіторською заборгованістю, то найбільш ефективними для ПАТ «Дніпрощецсталь» будуть такі засоби:

- визначити строки за дебіторською заборгованістю та порівняти ці строки із середньогалузевими показниками, показниками конкурентів і даними минулих років;
- періодичний перегляд граничної суми дебіторської заборгованості клієнтів, відповідно до фактичного фінансового стану клієнту;
- у разі виникнення проблем з отриманням грошей необхідно вимагати заставу в розмірі не менше суми на рахунку боржника;
- звернення до суду про стягнення заборгованості за наявності поручительств чи гарантій;
- продаж рахунків боржників факторинговій компанії або банку, що надає факторингові послуги, якщо це вигідно;
- при продажу великої партії товару негайне виставлення рахунку покупцеві;
- використання циклічних виписок за рахунками для підтримки рівномірності операцій;
- відправка рахунків-фактур покупцям за кілька днів до терміну оплати;
- пропозиція відстрочити виплату грошей для стимулювання попиту;
- страхування дебіторської заборгованості для захисту від великих збитків через безнадійну заборгованість;
- обходити боржників із високим ризиком, наприклад, якщо покупці належать до країни чи галузі, яка зазнає значних фінансових труднощів.

Отже, пропонуємо наступні заходи антикризового управління на ПАТ

«Дніпрспецсталь»:

а) мобілізація прихованих резервів. Більшість резервів відновлення платоспроможності приховані. Приховані резерви - це частина капіталу, яка не відображається в балансі. Сума прихованих резервів в активі балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих активів нерухомого майна компанії та їх реальною вартістю;

б) використання зворотного лізингу. Зворотний лізинг - це господарська операція, яка полягає в продажу основних засобів з одночасним поверненням цих основних засобів в оперативну або фінансову оренду. Наприклад, збиткове підприємство продає лізинговій компанії адміністративну будівлю і одночасно укладає договір оренди цього об'єкта нерухомості;

У середньостроковій та довгостроковій перспективі використання основних засобів на правах оренди є не вигідним для підприємства порівняно з правами власності. Крім того, за рахунок зворотного лізингу знижується платоспроможність ПАТ «Дніпрспецсталь». Проте підвищується його платоспроможність, що дає можливість амортизувати поточні зобов'язання та уникнути процедури банкрутства. Крім того, зворотний лізинг забезпечує істотну економію на податкових платежах, якими супроводжується купівля-продаж об'єкта активу.

в) оренда основних засобів, які не повністю використовуються у виробничому процесі;

г) оптимізація структури розміщення оборотних коштів. Оптимізація структури розподілу ВКР означає зменшення частки неліквідних ВКР, виробничих запасів, сировини і матеріалів, незавершеного виробництва тощо. Визначення оптимальної структури і обсягу запасів є завданням управління матеріальними потоками;

Слід зазначити, що надмірні запаси призводять не тільки до зменшення грошових коштів ПАТ «Дніпрспецсталь», а й до додаткових витрат на їх утримання, крім того, існує ризик втрати якості або знецінення окремих видів сировини і матеріалів;

д) продаж збиткових окремих структурних підрозділів та об'єктів основних засобів. За рахунок цієї операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси для переорієнтації виробництва на більш прибуткову діяльність;

е) рефінансування дебіторської заборгованості - це форма реструктуризації активів, яка полягає в перетворенні дебіторської заборгованості в інші ліквідні форми оборотних коштів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення. Одним із факторів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства, є високий рівень безнадійної заборгованості. Погашення цієї заборгованості є важливим резервом для відновлення платоспроможності підприємства, яке опинилося у фінансовій кризі.

Іншим напрямком покращення фінансового стану є його прогнозування та моніторинг, адже для того, щоб грамотно керувати виробництвом, активно впливати на формування показників господарсько-фінансової діяльності, необхідно постійно використовувати дані про його стан, а також зміни, які відбуваються в ньому.

Система заходів щодо підтримки економічної стабільності та виходу ПАТ «Дніпрспецсталь» з кризи повинна включати:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього стану компанії;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- розроблення підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійснення попередніх заходів щодо їх забезпечення;
- реалізація практичних планів дій у разі виникнення кризової ситуації, прийняття ризикованих і нетипових рішень у разі відхилення в розвитку ситуації;
- координація дій усіх зацікавлених сторін та контроль за виконанням заходів та їх результатами.

Саме за таких умов можна забезпечити систему моніторингу кожної зі складових економічної стійкості ПАТ «Дніпрспецсталь», яка б давала

можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Таким чином, на ПАД «Дніпроспецсталь» в рамках антикризової програми необхідно здійснити:

- рефінансування 20% дебіторської заборгованості ПАТ «Дніпроспецсталь» у грошові кошти, які будуть направлені на зростання власного капіталу, а саме покриття збитків (адже саме 20% покупців згідно з умовами поставки зобов'язані погасити заборгованість в термін до 10 днів);
- отримання додаткового прибутку від надання в операційну оренду частини основних засобів, що не використовується в господарській діяльності (склади, обладнання).

ПАТ «Дніпроспецсталь» належить 5000 м2 складських приміщень, що на даний момент не використовується у господарській діяльності підприємства. Враховуючи, що ринкова ціна оренди складського приміщення складає 6 грн./м2 на місяць розрахуємо додатковий дохід, що буде отримано у прогностному періоді.

Таким чином, додатковий дохід ПАТ «Дніпроспецсталь» на рік складе $5000 \cdot 6 \cdot 12 = 360$ тис.грн.;

- направлення додаткового прибутку на погашення поточних зобов'язань за розрахунками;
- використання лізингу для закупівлі обладнання у сумі 146000 тис.грн., необхідного для оновлення основних засобів, з метою зменшення собівартості продукції та підвищення обсягів реалізації, замість отримання довгострокових кредитів під високі відсотки. Використання лізингу зменшить суму довгострокових зобов'язань підприємства у прогностному періоді, також зменшиться сума витрат на виплату процентів.

Таким чином, за рахунок впровадження антикризової програми залежність ПАТ «Дніпроспецсталь» від позичкового капіталу впаде, відзначиться позитивна динаміка у зростанні чистого доходу за рахунок зростання обсягів продаж, що позитивно вплине на чистий прибуток досліджуваного підприємства.

3.2 Напрями вдосконалення системи антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь»

Досвід функціонування багатьох підприємств, свідчить про те, що кризові ситуації можуть виникати на будь – якій стадії життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або навіть отримувати збитки. Це короткострокові, епізодичні ситуації але вони можуть набувати більш затяжного характеру та найчастіше підприємство стає банкрутом. Щоб попередити це, керівництву підприємства необхідно вчасно освідомити причини, внаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити відповідні заходи для їх усунення. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного відслідковування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств.

Виявлені проблеми в управлінні ПАТ «Дніпроспецсталь», свідчать, що основними напрямками антикризового управління мають стати:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства;
- розробка управлінських і фінансових стратегій,;
- підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності товарів чи послуг;
- скорочення витрат;
- раціональне використання фінансових ресурсів та інше.

Відповідно до цього, напрями розгляду антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь» є досить широкими та на сучасному етапі спричинені порушенням фінансової стабільності підприємства в ринкових умовах.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ПАТ «Дніпроспецсталь»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Досвід на ринку виробництва Довіра клієнтів Освоєння різних континентів світового ринку Широкий спектр послуг Велика клієнтська база Кваліфікований персонал Система якості Великий асортимент	Недостатньо повне використання трудових ресурсів ПАТ «Дніпроспецсталь» Недостатня організація роботи цехів Застаріле обладнання Неповна реалізація системи персонального підходу до клієнтів Недостатня кількість інноваційних проєктів ПАТ «Дніпроспецсталь» Відсутність новітніх технологій Залежність від сировинної бази Відсутність ритмічного та повного використання обладнання
1. Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проєктів 2. Покращення репутації ПАТ «Дніпроспецсталь» 3. Розширення спектру послуг 4. Збільшення кількості клієнтів 5. Підвищення якості 6. Оновлення обладнання 7. Використання новітніх технологій 8. Розширення асортименту продукції	- Потрібно покращувати якість товарів та послуг. - Розширювати асортимент виробленої продукції. - Шукати нові ринки збуту та нових клієнтів. - Приділити більше уваги маркетинговій системі, покращити просування товарів до покупців. - Зменшувати витрати на виробництво продукції.	- Залучати новий кваліфікований персонал, приділити більше уваги вдосконаленню професійних якостей наявного персоналу. - Шукати нові ринки збуту для отримання більшої кількості замовлень, що дасть змогу краще завантажити виробничі потужності та максимізувати прибуток. - Продовжувати проводити технічне переоснащення підприємства. - Досліджувати купівельні інтереси споживачів. - Шукати інвесторів для реорганізації виробництва та розробки нових товарів.
Загрози 1. Загальні витрати у фінансових показниках через неповну реалізацію трудових ресурсів. 2. Нестабільна політична ситуація 3. Автоматизація процесу виробництва 4. Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів ПАТ «Дніпроспецсталь» 5. Проблема виникнення нової продукції 6. Збільшення конкурентів 7. Підвищення цін на сировину 8. Поява нових вимог експортерів до продукції	- Удосконалювати кадрову політику підприємства в частині навчання, мотивації, завантаженості персоналу. - Забезпечувати зворотній зв'язок з покупцями, орієнтуватися на попит. - Шукати більш дешеву сировину та матеріали. - Освоювати нові сегменти ринку та якнайміцніше триматися за вже існуючі, покращувати взаємозв'язок з існуючими клієнтами.	- Брати участь у міжнародних організаціях. - Підтримувати гнучку цінову політику. - При суттєвій зміні політичних та економічних умов потрібно мати можливість гнучко реагувати на них шляхом зміни або корегування стратегій підприємства.

Для усунення недоліків та реалізації сильних сторін внутрішнього та зовнішнього оточення ПАТ «ДСС» проведемо SWOT-аналіз. Результати заносимо до табл. 3.1

Очевидно, що основними сильними сторонами є досвід на ринку металопродукції, довіра та значна кількість клієнтів, що є дуже важливим фактором в сегменті ринку, що досліджується. Слабкі сторони підприємства, в основному, пов'язані із недостатньою організацією роботи персоналу, недостатньою автоматизацією виробничого процесу та застарілістю основних фондів.

Важливими кроками в антикризовому управлінні на ПАТ «Дніпроспецсталь» повинно стати удосконалення кадрової політики на підприємстві, пошук інвесторів для реорганізації виробництва та оновлення основних фондів, продовження технічного переоснащення підприємства.

В першу чергу, при антикризовому управлінні ПАТ «Дніпроспецсталь» для зміцнення своєї платоспроможності повинне використовувати внутрішні резерви. Основним при цьому є: раціональне використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці, оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності, оптимізація інвестиційного портфеля, підвищення ефективності реалізації інвестування, ефективне розміщення капіталу, залучення довгострокових позик, раціональна дивідендна політика.

Важливим для діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» в даному напрямі є розробка антикризової програми, що включала б в себе напрями та стратегію подолання кризи на внутрішньому рівні з використанням відповідних принципів та методів антикризового управління.

Дослідження показало, що ПАТ «Дніпроспецсталь» має низький рівень фінансової стабільності та незалежності, відповідно головною метою антикризової програми має стати підвищення фінансової стабільності підприємства.

Система антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь» повинна бути направлена на: забезпечення росту чистого грошового потоку підприємства, зниження загальної суми фінансових зобов'язань, зниження рівня поточних витрат та зниження рівня фінансових ризиків.

Шляхами підвищення стабільності ПАТ «Дніпроспецсталь» через

виявлення прихованих резервів є:

- здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у робочому процесі;
- повний контроль витрат з метою їх зменшення;
- пошук нових постачальників продукції;
- розвиток сировинної бази власними силами;
- використання зворотного лізингу.

Отже, напрями забезпечення антикризового управління ПАТ «Дніпроспецсталь» є наступні:

- досягнення збалансованості внутрішніх ресурсів підприємства;
- створення стабільної системи управління конкурентноспроможністю продукції на ринку;
- передбачення змін у бізнес-середовищі, які є потенційними загрозами (чи майбутніми можливостями);
- формування команди висококваліфікованих спеціалістів;
- зміцнення становища підприємства в галузі;
- чіткої взаємоузгодженості завдань і стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, забезпечення антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь» та збереження стабільності підприємства в майбутньому, – необхідна умова його ефективного функціонування в сучасних реаліях господарювання.

Наступним негативним моментом, виявленим під час фінансового аналізу ПАТ «Дніпроспецсталь», що безпосередньо зменшує прибутковість досліджуваного підприємства є падіння обсягів збуту, відсутність чіткої тенденції до щорічного зростання обсягів реалізації, адже щороку чистий дохід від реалізації зменшувався.

Тож цьому контексті планами розвитку ПАТ «Дніпроспецсталь» у прогнозованому періоді має стати:

- а) збільшення обсягу продажів у натуральному і вартісному вираженні за рахунок розробки стратегії збуту та розвитку ключових напрямків в області

продажів;

б) зниження рівня витрат на основне виробництво за рахунок:

1) впровадження в СПЦ-3 технології кінцевого розкислення конструкційних сталей типу 42 ХМ (У) дротом з наповненням порошком силікокальцію;

2) розробки та впровадження наскрізної технології виробництва прокату і поковок з супер дуплексних марок сталей;

3) розробки технології виробництва електродів і їх ВДП масою 1,25 тон і 2,2 тон діаметрами 300 мм і 390 мм для жароміцних сплавів, розлитих у виливниці без надставок;

4) освоєння технології позапічної обробки сталі із застосуванням лужноземельних компонентів (пегматита) в якості заміни частини плавикового шпату;

5) розробки технології виплавки вихідного металу сталі ШХ15-Ш з використанням зменшеної кількості шлакоутворюючих.

6) впровадження технології виробництва поковок сплаву EI868-ВД із зливків ВДП діаметром 500 мм з метою зменшення кількості передачі заготовок на проміжну зачистку.

в) забезпечення стабільного постачання сировини - пошук більш дешевих альтернативних варіантів закупівель сировини і матеріалів як на території України та СНД, так а на світовому ринку.

г) з метою підвищення ефективності виробництва на основі оцінки використання трудових ресурсів і факторів виробництва підрозділів, забезпечити зростання продуктивності праці по підприємству за рахунок раціонального використання трудових ресурсів та впровадження системи управління змінними завданнями в розмірі 3%.

д) впровадження проекту Microsoft RMS для підвищення рівня інформаційної безпеки та мінімізації ризиків витоків комерційної інформації.

е) реалізація заходів щодо забезпечення автоматичної передачі даних хімічного аналізу на сталеплавильну піч №2 КПК «Danieli» СПЦ-3.

є) впровадження проекту «Планування і фактичний облік виробництва продукції у допоміжному виробництві».

ж) зниження ресурсоемності виробництва, ефективне використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У звітному періоді закупівля основних видів сировини та матеріалів здійснювалася як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних товарних ринках.

Також ПАТ «Дніпроспецсталь» поставило перед собою завдання виходу з кризи та отримання прибутку, тому доцільно обрати стратегію розроблення (створення) нових видів продукції, що не потребує витрат на технологічні дослідження, або розширення ринків збуту, що не потребує витрат на маркетинг цих ринків.

Отже, основними напрямками антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь» має стати підвищення фінансової стабільності підприємства та зростання обсягів збуту, які мають забезпечити отримання чистого прибутку.

Крім того, як показав аналіз, собівартість продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» постійно зростала, а значить керівництво має прийняти заходи до її зниження. Адже зниження собівартості продукції та витрат, джерелом покриття яких є прибуток, - головний внутрішній резерв покращення платоспроможності підприємства.

В цьому контексті слід реалізувати наступні антикризові заходи на ПАТ «Дніпроспецсталь»:

- створення та впровадження новітніх і удосконалених традиційних технологій, в тому числі, енерго та ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій;

- технологічне переоснащення агломераційного, доменного, сталеплавильного та прокатного виробництв з оновленням основних фондів, підвищення експлуатаційних показників металургійного обладнання та якості металургійної продукції;

- забезпечення на державному рівні умов зростання внутрішнього

споживання металу з визначенням показника споживання металу на особу, як показника рівня технічного розвитку держави;

- забезпечення відповідності структури внутрішнього попиту можливостями металургійної промисловості шляхом міжгалузевої координації;

- розвиток міжгалузевої координації для забезпечення структури металопродукції потребам внутрішнього ринку;

- пріоритетний розвиток прокатного виробництва, виготовлення високоякісного металопрокату, конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках;

- удосконалення стаціонарних пилоуловлюючих установок та водоочисних споруд з використанням нових технологічних засобів та матеріалів;

- поліпшення екологічного стану діючих виробництв, впровадження екологічно безпечних технологій в основному та допоміжному виробництвах;

- зниження виходу відходів і питомих викидів шкідливих речовин до повітряного та водного басейнів;

- збільшення обсягів та ефективності переробки відходів виробництва на підставі створення та впровадження економічно доцільних технологій;

- забезпечення стимулювання процесів модернізації та технічного переоснащення підприємств шляхом надання державної підтримки на законодавчому рівні.

Досягнення головної мети антикризового управління на ПАТ «Дніпроспецсталь» неможливе без постійного моніторингу фінансово-економічного стану підприємства, розробки нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Для своєчасного виявлення факторів, які сигналізують про той чи інший напрямок розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів

підприємства, вжиття превентивних заходів на ПАТ «Дніпроспецсталь» доцільно впровадити систему раннього попередження та реагування (ERRS).

Система раннього попередження та реагування – це спеціальна інформаційна система, яка попереджає керівництво про потенційні ризики та можливості, які можуть виникнути в компанії як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Відповідно до новітніх підходів до побудови системи управління на підприємстві в СРПР інтегровані елементи стратегічного та оперативного контролю. Сама СРПР має бути логічно інтегрована в систему планування та контролю.

Існує дві підсистеми СРПР: система, орієнтована на внутрішні параметри бізнесу, і система, орієнтована на зовнішнє середовище. Об'єктом дослідження останнього є раннє прогнозування загроз, переважно з боку контрагентів, держави, конкурентів тощо. Яскравим прикладом застосування даної підсистеми СРПР є аналіз працівниками ПАТ «Дніпроспецсталь» підприємств-позичальників у контексті оцінки їх кредитоспроможності та при моніторингу кредитів.

Внутрішньо орієнтована підсистема СРПР спрямована на визначення ризиків і можливостей, які є в бізнесі. У своєму розвитку ця підсистема охоплює три покоління. Системи першого покоління в першу чергу були орієнтовані на виявлення впливу певних факторів; другий – для визначення симптомів; третій - виявити першопричини. Як «стратегічний радар», СРПР третього покоління спеціалізується на систематичному записі та оцінці стратегічно важливої інформації попередження для компанії.

Процес створення системи раннього оповіщення на ПАТ «Дніпроспецсталь» може включати наступні етапи:

а) формування інформаційних каналів: забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами - керівниками всіх рівнів. СРПР має забезпечити ідентифікацію та моніторинг усіх процесів, методів та показників, важливих для життєздатності компанії;

б) визначення зон спостереження - визначення внутрішніх і зовнішніх об'єктів діагностики. Основними сферами спостереження в рамках внутрішньої діагностики є: фінансова, виробнича, комерційна та організаційна. Зовнішня діагностика базується на аналізі ринкової ситуації (клієнти, конкуренти, бізнес-середовище), макроекономічної ситуації в країні та економічних і правових умов компанії. Сфери спостереження необхідно визначати відповідно до цільових орієнтацій діяльності компанії, зокрема монетарних і немонетарних цілей. Особлива увага приділяється секторам, які можуть становити джерело загрози для досягнення оперативних і стратегічних цілей;

в) вибір індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу. Оптимальним при цьому є підбір одного, максимум кількох індикаторів для однієї сфери спостереження.

Серед основних критеріїв селекції індикаторів можна розглядати такі:

- зрозумілість та точність віддзеркалення реальних тенденцій розвитку;
- повнота відображення інформації про наявні шанси та ризики;
- своєчасність оповіщення про можливі загрози та вигоди;
- економічна та аналітична репрезентативність.

г) формування конкретних аналітичних завдань для аналітичних центрів. Ці завдання можуть включати оцінку ймовірності фінансової кризи на основі використання дискримінаційних моделей, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, спостереження за тенденціями в індикаторах раннього попередження тощо;

д) контроль виконання поставлених перед аналітичними центрами завдань;

е) узагальнити отримані аналітичні висновки та підготувати пропозиції та рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації недоліків, які є основою для розробки проектів управлінських рішень.

ПАТ «Дніпрспецсталь» може використовувати такі блоки індикаторів:

- загальноєкономічні - показники для своєчасного виявлення змін

тенденцій розвитку загальнооекономічної ситуації (використовуються результати досліджень відповідних економіко-соціологічних науково-дослідних інститутів);

- ринкові індикатори - дають змогу виявити тенденції розвитку ринків, на яких працює підприємство;

- технологічні показники - дають інформацію про появу на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;

- соціальні - демографічна ситуація в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати та ін. ;

- політичні – показники впливу на підприємницьку діяльність, що мають політичний характер, зокрема, тенденції розвитку господарського законодавства, політика протекціонізму тощо. ;

- внутрішні показники – система показників, розрахованих на основі внутрішнього (управлінського) обліку та звітності.

Можна запропонувати наступну схему оцінки фінансової спроможності ПАТ «Дніпроспецсталь» на основі дискримінантного аналізу (рис.3.2)

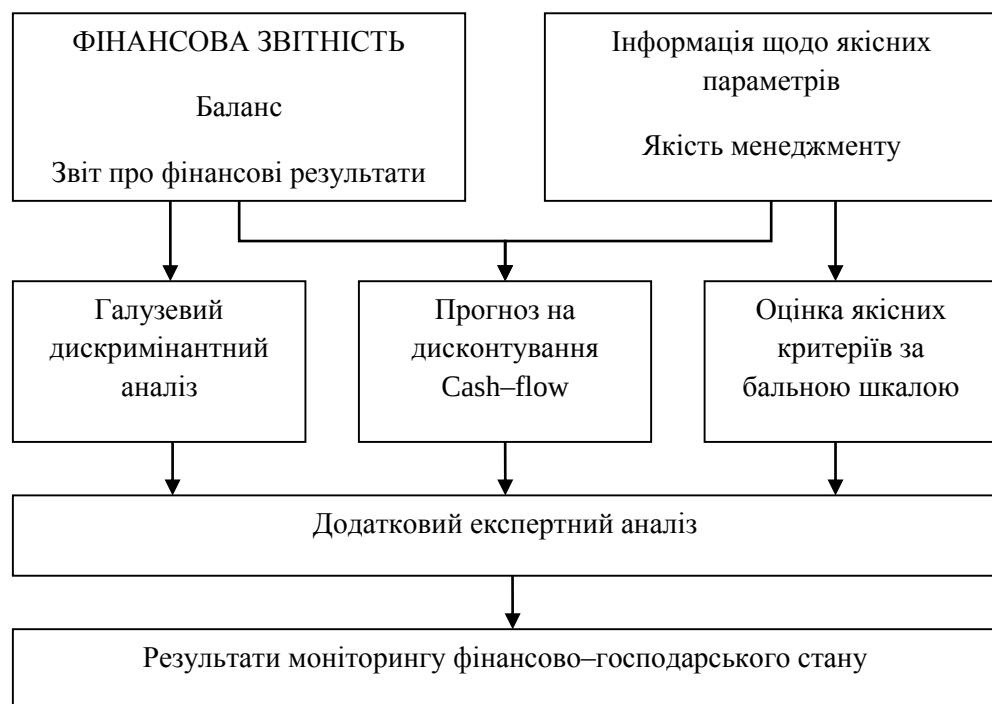


Рис. 3.2 Дискримінантний аналіз в системі раннього попередження та реагування

Отже, в рамках антикризової програми необхідно запропонувати такі основні заходи щодо покращення фінансової рівноваги ПАТ «Дніпроспецсталь»:

- необхідність постійного технічного та технологічного оновлення підприємства;
- розвиток політики диверсифікації виробництва;
- завантаження діючих потужностей;
- недопущення зупинок, а також порушення ритмічності виробничо – технологічного процесу – за технічними причинами та за причинами неритмічного збуту;
- оптимальна реінвестиційна політика;
- недопущення неефективних довгострокових згод;
- використання законодавчих можливостей по оптимізації оподаткування;
- контроль за використанням усіх видів ресурсів;
- пристосування гнучкої і ефективної цінової політики;
- недопущення непогашеної кредиторської заборгованості для запобігання пристосування штрафних санкцій;
- зниження запасів сировини, матеріалів і залишків готової продукції на складах;
- недопущення погіршення відносин з установами банківської системи;
- використання оптимальних фінансових інструментів при придбанні основних виробничих фондів (оренда, фінансовий лізинг, оперативний лізинг);
- забезпечення максимального обсягу продаж при мінімальному обсязі оборотних засобів;
- напрямок приросту оборотних засобів на модернізацію та оновлення основних виробничих фондів;
- використання стратегії пасивного сальдо;
- недопущення втрат цінних співробітників;

– максимальна реалізація інтелектуального потенціалу трудового колективу.

Таким чином, для уникнення недоліків традиційних підходів до оцінки загрози фінансової кризи, забезпечення функції раннього попередження можна досягти завдяки використанню описаної вище методології аналізу. Антикризова стратегія ПАТ «ДСС» повинна включати різноманітні механізми підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів підприємства. На нинішньому етапі однією з основних проблем підприємств, є нестача поточних і довгострокових джерел фінансування.

Висновки до розділу 3

В рамках антикризової програми необхідно запропонувати такі основні заходи щодо покращення фінансової рівноваги ПАТ «Дніпроспецсталь»: необхідність постійного технічного та технологічного оновлення; розвиток політики диверсифікації виробництва; недопущення зупинок, порушення ритмічності виробничо – технологічного процесу; оптимальна реінвестиційна політика; недопущення неефективних довгострокових згод; використання законодавчих можливостей по оптимізації оподаткування; контроль за використанням усіх видів ресурсів; пристосування гнучкої і ефективної цінової політики; недопущення непогашеної кредиторської заборгованості для запобігання штрафних санкцій; зниження запасів сировини, матеріалів і залишків готової продукції на складах; використання оптимальних фінансових інструментів при придбанні основних виробничих фондів; забезпечення максимального обсягу продаж при мінімальному обсязі оборотних засобів; максимальна реалізація інтелектуального потенціалу трудового колективу.

За рахунок впровадження антикризової програми залежність ПАТ «Дніпроспецсталь» від позичкового капіталу впаде, відзначиться позитивна динаміка у зростанні чистого доходу за рахунок зростання обсягів продаж, що позитивно вплине на чистий прибуток підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконання магістерської роботи дозволило зробити наступні висновки, відповідно до поставлених завдань:

а) значна кількість науковців у своїх дослідженнях розглядала сутність «антикризового управління», тому немає одностайності у визначенні цього поняття та наявності кількох підходів. Проте, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на оповіщення, попередження кризових явищ і виявлення причин кризи, її виду, стадії, закономірностей, можливостей, сценарії розвитку, інструменти виходу з цього, з метою продовження роботи компанії. Дотримання сформульованих базових принципів антикризового менеджменту дозволить здійснювати його максимально ефективно;

б) зміст антикризового управління підприємством полягає не лише в усуненні зовнішніх ознак, запобіганні подальшому поглибленню кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самостійності – організації, підтримці її внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, кризові явища краще передбачити, ніж ліквідувати, оскільки усунути їх практично неможливо. Тому успіх компанії залежить від ранньої підготовки антикризового менеджменту до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на компанію та дозволить їй бути успішною та конкурентоспроможною в умовах кризи. Створення необхідних резервів (ресурсних, фінансових, матеріальних) допоможе бізнесу ефективніше працювати в умовах кризи;

в) антикризова політика фінансового управління підприємством в умовах сучасної економічної кризи є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці та використанні систем фінансового

оздоровлення підприємства, що забезпечують захист від банкрутства та спрямовані на мінімізацію руйнівного впливу фінансової кризи на компанію.

Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання;

г) ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М.Кузьміна» - провідне підприємство України з виготовлення металопродукції із спеціальних сталей та сплавів. Операційна діяльність підприємства є високоприбутковою та ефективною. В той час як інші види діяльності збитковими;

д) проведені показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 роки показують, що підприємство знаходиться в глибокій кризі, на кінець 2020 року ситуація погіршилась, фінансове становище було тяжким, у 2019 році керівництво вдалося дещо виправити ситуацію, більш ефективне управління фінансовим станом дозволило покращити фінансову стійкість, ліквідність підприємства. Незважаючи на покращення показників, ПАТ «Дніпроспецсталь» досі знаходиться у кризі та нестійкому фінансовому становищі, отже управління підприємством потребує впровадження антикризової програми;

е) можемо зробити висновок, що протягом 2018 – 2020 років діяльність ПАТ «Дніпроспецсталь» була ефективною лише у 2019 році. На кінець аналізованого періоду відзначилось від'ємне значення більшості показників рентабельності;

є) в рамках антикризової програми необхідно запропонувати такі основні заходи щодо покращення фінансової рівноваги ПАТ «Дніпроспецсталь»: необхідність постійного технічного та технологічного

оновлення підприємства; розвиток політики диверсифікації виробництва; завантаження діючих потужностей; недопущення зупинок, а також порушення ритмічності виробничо – технологічного процесу – за технічними причинами та за причинами неритмічного збуту; оптимальна реінвестиційна політика; недопущення неефективних довгострокових згод; використання законодавчих можливостей по оптимізації оподаткування; контроль за використанням усіх видів ресурсів; пристосування гнучкої і ефективної цінової політики; недопущення непогашеної кредиторської заборгованості для запобігання пристосування штрафних санкцій; зниження запасів сировини, матеріалів і залишків готової продукції на складах; недопущення погіршення відносин з установами банківської системи; використання оптимальних фінансових інструментів при придбанні основних виробничих фондів (оренда, фінансовий лізинг, оперативний лізинг); забезпечення максимального обсягу продаж при мінімальному обсязі оборотних засобів; максимальна реалізація інтелектуального потенціалу трудового колективу;

Таким чином, бачимо позитивну динаміку у показниках фінансової стійкості та стабільності ПАТ «Дніпроспецсталь» на прогностичний період, що підтверджує необхідність та доцільність реалізації антикризової програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №8. С. 83–90.
3. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*: зб. наук. праць. 2013. № 1 (14). С. 90-96.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Изд. 2-е, перераб. и доп. К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
6. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга, Ника Центр, 2006. 672 с.
7. Бурый С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
8. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
9. Гнеушева І., Русских Д. Сучасні підходи до визначення та оцінки фінансової стійкості підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. № 8 (2). С. 86-90.
10. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та*

інтелектуальної власності. 2012. Вип. 2, т.1. С. 21-24.

11. Горова К. О. Значення аутсорсингу у сучасній економіці. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Харків : ХНАДУ, 2013. №1(4). С. 13-19.

12. Горовий Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання: монографія. Х. : ХНАДУ, 2013. 280 с.

13. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. №3. С. 152-156.

14. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. Електрон. текст. дані. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/allfm2018/paper/view/3840>.

(дата звернення 11.11.22)

15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*, 2016. №2. С. 265-269.

16. Єпіфанова І. Ю., Войнаренко М. П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.

17. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235

18. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 1(2). С. 69-75.

19. Зуб А. Т. Антикризисное управление : учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2009. 319 с.

20. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей

антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15-27.

21. Коваленко В. В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 363-367.

22. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. *Економіка держави*. 2010. №1. С. 61-62.

23. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. №10. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення 12.11.22)

24. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка и управление*. 2013. № 4. С. 41-46.

25. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. т. 21. № 2. С. 152-156.

26. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. т. 21. № 2. С. 157-162.

27. Марченко А. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2012. №9. С. 102-109.

28. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Полтава, 2015. 277 с.

29. Мельниченко, О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз* : зб.

наук. праць. 2015. Том 21. № 2. С. 157-162.

30. Мельниченко О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2015. №2(9). С. 16-22.

31. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки. ОНЕУ*. 2016. № 4 (31). С. 142-146

32. Сопко В. В. Оцінка капіталу підприємства як елемент гарантування його економічної безпеки. Львів: Видавництво ЛКА, 2012. №38. 360 с.

33. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.

34. Соріна О. О., Висоцька Д. Є. Підвищення ефективності організації та мотивації праці на сучасних підприємствах. *Тиждень науки 2022: тези доповідей науково - практичної конференції, 18-22 квітня 2022 р.* / редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 943-945

35. Соріна О. О., Висоцька Д. Є. Сутність антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, 15-16 листопада 2022 р.* / редкол.: О. Патряк, та ін. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б. Вип. 72. С. 85-87

36. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 412-418.

37. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228-235.

38. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового

управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Траекторія науки*. 2017. №3. С. 4001-4009.

39. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). С. 399-403.

40. Статут ДСС. URL: http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/registration_info/ustav2016 (дата звернення 10.11.22)

41. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчально-методичні рекомендації. Ужгород. нац. ун-т; ф-т сусп. наук; каф. політології і держ. управління. Ужгород, 2020. 32 с.

42. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.

43. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. т. 23. № 2. С. 187-192.

44. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.

45. Чернявська Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. №18. С. 247-252.

46. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.

47. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2009. №1. С. 228-232.

48. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського*

університету. Серія «Економіка». 2013. №7(4). С. 132-236.

49. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

50. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праць. Серія «Управління»*. 2011. №1. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf. (дата звернення 11.11.22)

51. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2018 р.
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Територія: Заводського району

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів

Середня кількість працівників: 5 224

Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2018 12 31

00186536

2310136800

230

24.10

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду (перераховано)	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 056	9 144
первісна вартість	1001	47 680	49 425
накопичена амортизація	1002	(37 624)	(40 281)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 477	28 971
Основні засоби	1010	4 791 295	4 938 354
Первісна вартість	1011	4 895 616	5 056 708
Знос	1012	(104 321)	(118 354)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 918	284 308
Усього за розділом I	1095	4 830 746	5 260 777
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 246 979	1 398 743
Виробничі запаси	1101	503 520	638 910
Незавершене виробництво	1102	505 844	491 092
Готова продукція	1103	237 534	268 706
Товари	1104	81	35
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 331 809	1 186 397
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	95 750	75 691
з бюджетом	1135	107 499	110 724
у тому числі з податку на прибуток	1136	31	1
з нарахованих доходів	1140	2 071	2 204
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 256	5 802
Поточні фінансові інвестиції	1160	191 681	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 968	67 103
у тому числі в касі	1166	7	5
розрахунки в банках	1167	138 961	67 098
Витрати майбутніх періодів	1170	1 829	1 970
Інші оборотні активи	1190	10 886	12 414
Усього за розділом II	1195	3 137 728	2 861 048
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 968 474	8 121 825

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2018 р.
 (у тисячах гривень)

Пасив 1	Код рядка 2	На початок звітної періоду (перераховано) 3	На кінець звітної періоду 4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405	3 353 743	3 452 405
Додатковий капітал	1410	114 627	114 747
Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 127 005)	(2 353 527)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(761)	-
Усього за розділом I	1495	1 402 754	1 275 775
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	322 926	300 762
Довгострокові кредити банків	1510	866 635	3 920 356
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	460 273	509 679
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 649 834	4 730 797
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 320 295	120 975
товари, роботи, послуги	1615	1 338 343	1 748 917
розрахунками з бюджетом	1620	11 643	12 964
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	-
розрахунками зі страхування	1625	8 400	10 759
розрахунками з оплати праці	1630	26 697	33 779
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	98 952	60 702
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14 333	14 330
Поточні забезпечення	1660	57 097	73 248
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	40 126	39 579
Усього за розділом III	1695	4 915 886	2 115 253
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7 968 474	8 121 825

В.о. Голови Правління



Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
(у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	12	31
00186536		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 630 917	8 164 952
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 111 430)	(7 151 107)
Валовий:			
прибуток	2090	519 487	1 013 845
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	65 737	121 732
Адміністративні витрати	2130	(158 499)	(125 836)
Витрати на збут	2150	(330 238)	(216 943)
Інші операційні витрати	2180	(172 621)	(118 647)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	674 151
збиток	2195	(76 134)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	31 985	34 244
Інші доходи	2240	61 651	23 946
Фінансові витрати	2250	(519 913)	(516 880)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(12 782)	(131 546)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	83 915
збиток	2295	(515 193)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	86 744	(22 892)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	61 023
збиток	2355	(428 449)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	398 019	1 644 839
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(29 515)	(95 105)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	368 504	1 549 734
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(64 616)	(277 808)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	303 888	1 271 928
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(124 561)	1 332 951

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
 за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
 (у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 004 428	6 573 974
Витрати на оплату праці	2505	793 964	553 750
Відрахування на соціальні заходи	2510	169 337	128 113
Амортизація	2515	349 746	220 078
Інші операційні витрати	2520	483 706	350 425
Разом	2550	9 801 181	7 826 340

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (перераховано)
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0.399)	0.057
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0.399)	0.057
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

В.о. Голови Правління



[Signature]

Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

[Signature]

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
(у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	12	31
00186536		

Звіт про рух грошових коштів
(за прямим методом)
за 2018 р.

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	10 334 525	8 738 267
Повернення податків і зборів	3005	404 276	307 295
у тому числі податку на додану вартість	3006	404 276	307 247
Цільового фінансування	3010	12 595	12 067
у тому числі надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	12 595	12 067
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	60 702	98 952
Надходження від повернення авансів	3020	18 849	33 698
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	31 836	33 755
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 793	1 158
Надходження від операційної оренди	3040	23 650	6 176
Інші надходження	3095	584	10 395
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(9 136 731)	(7 708 705)
Праці	3105	(595 512)	(444 864)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(216 357)	(166 384)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(186 078)	(162 262)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(34)	(211)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 838)	(14 192)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(184 206)	(147 859)
Витрачання на оплату авансів	3135	(75 691)	(95 750)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(5 552)	(5 477)
Витрачання на оплату повернення авансів	3190	(76 418)	(156 201)
Інші витрачання	3195	596 471	502 120
Чистий рух коштів від операційної діяльності			
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	136	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Інші надходження	3250	54 400	51 400
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(44 625)	(55 822)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	(142 398)	(55 719)
Інші платежі	3295	(132 487)	(60 141)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності			

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
 (у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	881	-
Отримання позик	3305	-	256 814
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	(761)
Погашення позик	3350	(90 946)	(316 323)
Сплату дивідендів	3355	(3)	(2)
Витрачання на оплату відсотків	3360	(443 892)	(437 195)
Інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(533 960)	(497 467)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(69 976)	(55 488)
Залишок коштів на початок року	3405	138 968	195 277
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 889)	(821)
Залишок коштів на кінець року	3415	67 103	138 968

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з іншими кредиторами в сумі 18 592 тис. грн. (2017 р.: 22 096 тис. грн.), витрачання на оплату витрат з обслуговування кредитів в сумі 15 403 тис. грн. (2017 р.: 19 512 тис. грн.), розрахунки з робітниками та іншими дебіторами в сумі 14 718 тис. грн. (2017 р.: 10 473 тис. грн.), витрачання на оплату зобов'язань за індивідуальним страхуванням в сумі 10 930 тис. грн. (2017 р.: 10 230 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 16 775 тис. грн. (2017 р.: 93 890 тис. грн.), у т.ч. витрачання на поповнення короткострокових банківських депозитів на суму 65 212 тис. грн. та на оплату штрафів та пені в сумі 17 665 тис. грн.).

Рядок 3250 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає надходження від повернення фінансової допомоги.

Рядок 3290 «Інші платежі» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає витрачання на поповнення довгострокових банківських депозитів на суму 90 398 тис. грн. (2017 р.: 6 719 тис. грн.) та розрахунки за виданою фінансовою допомогою в сумі 52 000 тис. грн. (2017 р.: 49 000 тис. грн.).

В.о. Голови Правління

Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
(у тисячах гривень)

КОДИ			
2018	12	31	
00186536			

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство ПРАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ"

Звіт про власний капітал
за 2018 р.

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	49 720	3 342 226	114 627	12 430	(2 134 352)	-	(761)	1 383 890
Коригування:									
Зміна об'єктові податки	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	11 517	-	-	7 347	-	-	18 864
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	3 353 743	114 627	12 430	(2 127 005)	-	(761)	1 402 754
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(428 449)	-	-	(428 449)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	328 090	-	-	(24 202)	-	-	303 888
Дооцінка(уцінка) необоротних активів	4111	-	328 090	-	-	-	-	-	328 090
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(24 202)	-	-	(24 202)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
(у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Заресстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Вилучення капіталу:	2					7	8	9	10
Випуск акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	120	-	-	-	761	881
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частин в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(229 428)	-	-	229 428	-	-	-
Інші зміни в капіталі внаслідок застосування нових стандартів фінансової звітності	4291	-	-	-	-	(3 299)	-	-	(3 299)
Разом змін у капіталі	4295	-	98 662	120	-	(226 522)	-	761	(126 979)
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 452 405	114 747	12 430	(2 353 527)	-	-	1 275 775

Звіт про власний капітал
за 2017 р.

Стаття	Код рядка	Заресстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
Залишок на початок року	4000	49 720	2 143 793	114 627	12 430	(2 250 006)	-	-	10
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	2 143 793	114 627	12 430	(2 250 006)	-	-	70 564
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	61 023	-	-	61 023
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	1 349 920	-	-	(77 992)	-	-	1 271 928
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	1 349 920	-	-	-	-	-	1 349 920
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(77 992)	-	-	(77 992)

Форма № 4 Код за ДКУД

1801005

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.
(у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивиденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зарезерованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	(761)	(761)
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(139 970)	-	-	139 970	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	1 209 950	-	-	123 001	-	(761)	1 332 190
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 353 743	114 627	12 430	(2 127 005)	-	(761)	1 402 754



В.о. Голови Правління

Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

Додаток Б

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ"

Територія: Заводського району

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів

Середня кількість працівників: 4 876

Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2019	12	31
00186536		
2310136600		
230		
24.10		

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9 144	7 231
первісна вартість	1001	49 425	50 423
накопичена амортизація	1002	(40 281)	(43 192)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 971	35 294
Основні засоби	1010	4 938 354	4 673 940
первісна вартість	1011	5 056 708	5 125 350
знос	1012	(118 354)	(451 410)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	284 308	38 010
Усього за розділом I	1095	5 260 777	4 754 475
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 398 743	1 130 820
Виробничі запаси	1101	638 910	525 601
Незавершене виробництво	1102	491 092	367 354
Готова продукція	1103	268 706	237 843
Товари	1104	35	22
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 186 397	929 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	75 691	26 348
з бюджетом	1135	110 724	68 412
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	24
з нарахованих доходів	1140	2 204	2 760
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 802	3 163
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	313 583
Гроші та їх еквіваленти	1165	67 103	9 661
у тому числі в касі	1166	5	6
розрахунки в банках	1167	67 098	9 655
Витрати майбутніх періодів	1170	1 970	1 874
Інші оборотні активи	1190	12 414	14 754
Усього за розділом II	1195	2 861 048	2 500 568
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 121 825	7 255 043

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405	3 452 405	3 226 288
Додатковий капітал	1410	114 747	114 747
Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 353 527)	(2 140 308)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1 275 775	1 262 877
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	300 762	308 712
Довгострокові кредити банків	1510	3 920 356	2 794 314
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	315
Довгострокові забезпечення	1520	509 679	646 870
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	4 730 797	3 750 211
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	120 975	618 611
товари, роботи, послуги	1615	1 748 917	1 373 200
розрахунками з бюджетом	1620	12 964	13 753
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	10 759	11 529
розрахунками з оплати праці	1630	33 779	37 314
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	60 702	45 799
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14 330	14 330
Поточні забезпечення	1660	73 248	93 555
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	39 579	33 864
Усього за розділом III	1695	2 115 253	2 241 955
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	8 121 825	7 255 043

Голова Правління



Головний бухгалтер

13 березня 2020 р.

Сергій Кійко

Галина Лучко

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПРАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ"

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	12	31
00186536		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 291 100	9 630 917
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 821 881)	(9 111 430)
Валовий:			
прибуток	2090	469 439	519 487
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	136 455	66 737
Адміністративні витрати	2130	(156 500)	(158 499)
Витрати на збут	2150	(296 141)	(330 238)
Інші операційні витрати	2180	(132 668)	(172 621)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	21 585	-
збиток	2195	-	(76 134)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	35 057	31 985
Інші доходи	2240	553 475	61 651
Фінансові витрати	2260	(481 773)	(519 913)
Втрати від участі в капіталі	2265	-	-
Інші витрати	2270	(6 632)	(12 762)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	111 712	-
збиток	2295	-	(515 193)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(28 903)	86 744
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	82 809	-
збиток	2355	-	(428 449)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	388 019
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(116 627)	(29 515)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(116 627)	388 504
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	20 920	(64 616)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(95 707)	303 888
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(12 898)	(124 561)

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 475 034	6 004 428
Витрати на оплату праці	2505	863 275	793 964
Відрахування на соціальні заходи	2510	192 192	169 337
Амортизація	2515	339 930	349 746
Інші операційні витрати	2520	404 101	483 706
Разом	2550	8 274 532	9 801 181

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,077	(0,399)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,077	(0,399)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова Правління



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Сергій Кійко

Головний бухгалтер

Галина Лучко

13 березня 2020 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	12	31
00186536		

Звіт про рух грошових коштів
 (за прямим методом)
 за 2019 р.

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	9 079 309	10 334 525
Повернення податків і зборів	3005	299 477	404 276
у тому числі податку на додану вартість	3006	299 477	404 276
Цільового фінансування	3010	15 122	12 595
у тому числі надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	15 122	12 595
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	45 889	60 702
Надходження від повернення авансів	3020	23 145	18 849
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	34 485	31 836
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	6 883	1 793
Надходження від операційної оренди	3040	22 633	23 650
Інші надходження	3095	2 214	584
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(7 748 890)	(9 136 731)
Праці	3105	(656 327)	(595 512)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(235 019)	(216 357)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(200 528)	(186 078)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(55)	(34)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(1 429)	(1 836)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(199 043)	(184 208)
Витрачання на оплату авансів	3135	(26 432)	(75 691)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(3 510)	(5 552)
Інші витрачання	3190	(87 436)	(76 418)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	571 015	596 471
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	8 588	-
необоротних активів	3205	256	136
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Інші надходження	3250	17 000	54 400
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(46 173)	(44 625)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	(92 923)	(142 398)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(113 252)	(132 487)

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	881
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	89 900	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(88 683)	(90 946)
Сплату дивідендів	3355	-	(3)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(417 541)	(443 892)
Інші платежі	3390	(93 473)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(507 797)	(533 960)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(50 034)	(59 976)
Залишок коштів на початок року	3405	67 103	138 968
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(7 408)	(1 889)
Залишок коштів на кінець року	3415	9 661	67 103

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з іншими кредиторами в сумі 31 907 тис. грн. (2018 р.: 18 592 тис. грн.), витрачання на оплату витрат з обслуговування кредитів в сумі 12 378 тис. грн. (2018 р.: 15 403 тис. грн.), розрахунки з робітниками та іншими дебіторами в сумі 16 168 тис. грн. (2018 р.: 14 718 тис. грн.), витрачання на оплату зобов'язань за індивідуальним страхуванням в сумі 11 836 тис. грн. (2018 р.: 10 930 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 15 147 тис. грн. (2018 р.: 16 256 тис. грн.).

Рядок 3250 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає надходження від повернення фінансової допомоги.

Рядок 3290 «Інші платежі» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає витрачання на поповнення довгострокових банківських депозитів на суму 79 923 тис. грн. (2018 р.: 90 398 тис. грн.) та розрахунки за виданою фінансовою допомогою в сумі 13 000 тис. грн. (2018 р.: 52 000 тис. грн.).

Голова Правління



[Handwritten signature]

Сергій Кійко

Головний бухгалтер

[Handwritten signature]

Галина Пучко

13 березня 2020 р.

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
(у тисячах гривень)

КОДИ		
2019	12	31
00186536		

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство: ПРАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ"

Звіт про власний капітал
за 2019 р.

Форма № 4 Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Випучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	49 720	3 452 405	114 747	12 430	(2 353 527)	-	-	1 275 775
Користування:									
Зміна обсягів політик	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	3 452 405	114 747	12 430	(2 353 527)	-	-	1 275 775
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	82 809	-	-	82 809
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(95 707)	-	-	(95 707)
Дооцінка(уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4115	-	-	-	-	(95 707)	-	-	(95 707)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вилучення капіталу:									
Вкуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(226 117)	-	-	226 117	-	-	-
Інші зміни в капіталі внаслідок застосування нових стандартів фінансової звітності	4295	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4296	-	(226 117)	-	-	213 219	-	-	(12 898)
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 226 288	114 747	12 430	(2 140 308)	-	-	1 262 877

Звіт про власний капітал
за 2018 р.

Форма № 4									
Код за ДКУД									
1801005									
Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	49 720	3 342 226	114 627	12 430	(2 134 352)	-	(761)	1 383 890
Коригування:									
Зміна об'єкту політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	11 517	-	-	7 347	-	-	18 864
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	3 353 743	114 627	12 430	(2 127 005)	-	(761)	1 402 754
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(428 449)	-	-	(428 449)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	328 090	-	-	(24 202)	-	-	303 888
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4115	-	328 090	-	-	-	-	-	328 090
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(24 202)	-	-	(24 202)

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.
 (у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення зборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	120	-	-	-	761	881
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частин в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(229 428)	-	-	229 428	-	-	-
Інші зміни в капіталі внаслідок застосування нових стандартів фінансової звітності	4291	-	-	-	-	(3 299)	-	-	(3 299)
Разом зміни в капіталі	4295	-	98 662	120	-	(26 522)	-	761	(126 979)
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 452 405	114 747	12 430	(2 353 527)	-	-	1 275 775

Голова Правління



Сергій Кійко

Головний бухгалтер

Галина Лучко

13 березня 2020 р.

Додаток В

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2020 р.
(у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» за ЄДРПОУ
 Територія: Заводського району за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів за КВЕД
 Середня кількість працівників: 4 665
 Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81
 Одиниця виміру: тис. грн.
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2020	12	31
00186536		
2310136600		
230		
24.10		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7 182	6 349
первісна вартість	1001	50 258	51 437
накопичена амортизація	1002	(43 076)	(45 088)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 739	62 819
Основні засоби	1010	4 671 081	4 426 990
первісна вартість	1011	5 117 180	5 207 264
знос	1012	(446 099)	(780 274)
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	5 934	6 218
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	38 010	1 918
Усього за розділом I	1095	4 757 946	4 504 294
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 128 433	1 161 575
Виробничі запаси	1101	525 358	466 436
Незавершене виробництво	1102	367 290	516 359
Готова продукція	1103	235 785	178 780
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	927 675	833 357
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	26 361	16 706
з бюджетом	1135	68 388	73 198
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
з нарахованих доходів	1140	2 760	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 382	3 800
Поточні фінансові інвестиції	1160	313 583	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 925	28 895
у тому числі в касі	1166	1	2
рахунки в банках	1167	8 924	28 893
Витрати майбутніх періодів	1170	1 863	2 176
Інші оборотні активи	1190	14 591	18 700
Усього за розділом II	1195	2 495 961	2 138 407
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	7 253 907	6 642 701

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2020 р.
 (у тисячах гривень)

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405	3 225 938	3 009 471
Додатковий капітал	1410	114 747	114 747
Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 145 047)	(2 857 478)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1 257 788	328 890
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	308 981	108 666
Довгострокові кредити банків	1510	2 794 314	415 028
Інші довгострокові зобов'язання	1515	315	-
Довгострокові забезпечення	1520	646 186	737 381
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	3 749 796	1 261 075
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	618 611	3 121 403
товари, роботи, послуги	1615	1 378 753	1 698 535
розрахунками з бюджетом	1620	13 523	13 970
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	11 451	12 156
розрахунками з оплати праці	1630	37 007	36 882
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	45 294	55 233
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14 330	14 330
Поточні забезпечення	1660	93 512	76 021
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33 842	24 206
Усього за розділом III	1695	2 246 323	5 052 736
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	7 253 907	6 642 701

Голова Правління



Сергій Кійко

Головний бухгалтер

Галина Лучко

12 березня 2021 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
 за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
(у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	12	31
00186536		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 113 451	8 280 234
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 571 619)	(7 815 501)
Валовий:			
прибуток	2090	541 832	464 733
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	53 900	136 254
Адміністративні витрати	2130	(149 875)	(151 982)
Витрати на збут	2150	(322 434)	(294 434)
Інші операційні витрати	2180	(202 170)	(136 720)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	17 851
збиток	2195	(76 747)	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	14 421	35 057
Інші доходи	2240	352	553 475
Фінансові витрати	2250	(416 253)	(491 773)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(598 926)	(7 406)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	107 204
збиток	2295	(1 079 153)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	191 310	(29 073)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	78 131
збиток	2355	(887 843)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дорожівка (ущітка) необоротних активів	2400	-	-
Дорожівка (ущітка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(50 061)	(116 627)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(50 061)	(116 627)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	9 006	20 820
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(41 055)	(95 797)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(928 898)	(17 576)

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
(у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні затрати	2500	5 446 594	6 471 854
Витрати на оплату праці	2505	851 313	856 632
Відрахування на соціальні заходи	2510	181 633	190 745
Амортизація	2515	346 304	339 581
Інші операційні витрати	2520	529 647	402 533
Разом	2550	7 355 491	8 261 345

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,826)	0,073
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,826)	0,073
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова Правління



Сергій Кірюк

Головний бухгалтер

Галина Лучко

12 березня 2021 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
 за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

коди		
2020	12	31
00186536		

Звіт про рух грошових коштів
(за прямим методом)
за 2020 р.

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 668 768	9 066 289
Повернення податків і зборів	3005	276 328	299 459
у тому числі податку на додану вартість	3006	276 328	299 459
Цільового фінансування	3010	16 787	15 054
у тому числі надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	16 787	15 054
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	55 233	45 294
Надходження від повернення авансів	3020	2 589	22 979
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	17 156	34 485
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 593	6 883
Надходження від операційної оренди	3040	19 984	22 959
Інші надходження	3095	3 333	2 167
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 352 651)	(7 745 400)
Праці	3105	(663 555)	(651 007)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(239 373)	(233 388)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(200 177)	(197 731)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(200 177)	(197 731)
Витрачання на оплату авансів	3135	(16 706)	(26 361)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(3 106)	(3 256)
Інші витрачання	3190	(65 438)	(87 190)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	521 765	571 236
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	8 588
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Інші надходження	3250	368 947	17 000
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(59 220)	(46 320)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	(23 538)	(92 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	306 189	(113 655)

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 За рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
 (у тисячах гривень)

КОДИ		
2020	12	31
00186536		

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Підприємство: ПРАТ «Електрометалургійний завод «Дніпросталь» ім. А. М. Кузмина»

Звіт про власний капітал
за 2020 р.

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	49 720	3 225 938	114 747	12 430	(2 145 047)	-	-	1 257 788
Коригування:		-	-	-	-	-	-	-	-
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	3 225 938	114 747	12 430	(2 145 047)	-	-	1 257 788
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(887 843)	-	-	(887 843)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(41 055)	-	-	(41 055)
Дооцінка(уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(41 055)	-	-	(41 055)
Розподіл прибутку:		-	-	-	-	-	-	-	-
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зарезервованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:		-	-	-	-	-	-	-	-
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 За рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
(у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4285	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частин в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(216 467)	-	-	216 467	-	-	-
Інші зміни в капіталі внаслідок застосування нових стандартів фінансової звітності	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(216 467)	-	-	(712 431)	-	-	(928 896)
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 009 471	114 747	12 430	(2 857 478)	-	-	328 890

Звіт про власний капітал
за 2019 р.

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005									
Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	49 720	3 452 054	114 747	12 430	(2 353 587)	-	-	1 275 364
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	49 720	3 452 054	114 747	12 430	(2 353 587)	-	-	1 275 364
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	78 131	-	-	78 131
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	(95 707)	-	-	(95 707)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	(95 707)	-	-	(95 707)

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 За рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.
 (у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(226 116)	-	-	226 116	-	-	-
Інші зміни в капіталі внаслідок застосування нових стандартів фінансової звітності	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(226 116)	-	-	208 540	-	-	(17 576)
Залишок на кінець року	4300	49 720	3 225 938	114 747	12 430	(2 145 047)	-	-	1 257 788

Голова Правління



Сергій Кішко

Головний бухгалтер



Галина Лучко

12 березня 2021 р.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного
підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:10:42 28.12.2022

Назва файлу з підписом: Антикризове-управління-промисловим-підприємством.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 4.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Антикризове-управління-промисловим-підприємством.pdf
Розмір файлу без підпису: 4.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних
підтверджено

Підписувач: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА
П.І.Б.: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2491900964
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:08:50
28.12.2022
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E5040000005930E200718EC503
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в CMS-файлі (CAdES)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований