

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

	<u>Полішко Аліни Андріївни</u> (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)		
на тему	<u>Діагностика фінансової кризи на підприємстві</u> (повна назва теми)		
за матеріалами	<u>ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»</u> (повна назва бази дослідження)		
науковий керівник	<u>к.е.н.</u> (наук. ступінь, вчене звання)	<u> </u> (підпис)	<u>Смирна О.В.</u> (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від 18 червня 2026р. № 13

Завідувач кафедри

<u>к.е.н., доцент</u> Наук. ступінь, вчене звання	<u>О.В.Неізвестна</u> (підпис) Ініціали, прізвище
--	---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *О.В.Неізвестна*
(підпис) (Прізвище, ініціали)
« 06 » квітня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

1. Тема роботи Діагностика фінансової кризи на підприємстві

Керівник роботи Смирна Ольга Володимирівна, к.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 06 » квітня 2026 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «05» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні та методологічні основи діагностики фінансової кризи на підприємстві

- визначити сутність фінансової кризи та оцінити її вплив на діяльність підприємства
- розглянути методики ідентифікації та діагностики фінансової кризи на підприємстві

Розділ 2.

Діагностика фінансової кризи ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»

- провести експрес-діагностику фінансової кризи ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»
- оцінити ймовірність банкрутства ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг» як елемент фундаментальної діагностики фінансової кризи

Розділ 3. Рекомендації щодо подолання фінансової кризи

ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»

- визначити можливості впровадження СРП як способу запобігання та попередження фінансової кризи на підприємстві
- запропонувати рекомендації щодо подолання кризових явищ в діяльності ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»

Об'єкт дослідження: процес діагностики кризових явищ ПАТ

«АрселорМітал Кривий Ріг»

Предмет дослідження:

фінансова криза підприємства

Мета кваліфікаційної роботи:

дослідження поняття фінансової кризи та її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, а також розробка рекомендацій щодо подолання кризових явищ у майбутньому

5. Дата видачі завдання « 06 » квітня 2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Затвердження плану КБР	до 25.03.2026	виконано
2	Підготовка розділу 1	до 15.04.2026	виконано
3.	Підготовка розділу 2	до 06.05.2026	виконано
4	Підготовка розділу 3	до 27.05.2026	виконано
5	Написання вступу та висновків до КБР, оформлення супровідних документів	до 01.05.2026	виконано
6	Подання електронного варіанту КБР керівнику для перевірки дотримання академічної доброчесності	до 05.06.2026	виконано
7	Перевірка тексту КБР на дотримання академічної доброчесності	08.06-16.06.2026	виконано
8	Отримання відгуку від наукового керівника	до 10.06.2026	виконано
9	Отримання рецензії	до 12.06.2026	виконано
10	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026	виконано
11	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 17.06.2026	Реєстраційний № « 17 » червня 2026 р.
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 18.06.2026	виконано
13	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.06.2026	виконано

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Смирна О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Полішко А.А.

(прізвище та ініціали)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, Полішко Аліна Андріївна, студентка 3 курсу, групи ЗФБС-23ск Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Аліна Полішко

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.06.2026

(дата)

ЗГОДА
на використання кваліфікаційної бакалаврської роботи

Я, Полішко Аліна Андріївна, даю згоду на використання наданих матеріалів, а саме: внесення кваліфікаційної бакалаврської роботи у базу даних репозитарію Державного університету економіки і технологій; відтворення роботи чи її частини в електронній формі, не змінюючи її змісту; виготовлення електронних копій для постійного архівного зберігання; надання електронних копій роботи для відкритого доступу в мережі Internet.

Підтверджую, що розміщуючи роботу в репозитарії ДУЕТ, я не порушую прав третіх осіб.

(підпис)

Аліна Полішко
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.06.2026
(дата)

АНОТАЦІЯ

Полішко А.А. Діагностика фінансової кризи на підприємстві (за матеріалами ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»). – Рукопис.

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та практичних питань діагностики фінансової кризи на підприємстві. Визначено сутність фінансової кризи, її вплив на діяльність підприємства, а також особливості методології її діагностики.

Проаналізовано фінансовий стан ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг»: проведено експрес-діагностику фінансової кризи підприємства, а також визначено ймовірність банкрутства ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг» за допомогою закордонних та вітчизняних дискримінантних моделей як елементів фундаментальної діагностики фінансової кризи.

Розроблено рекомендації щодо подолання фінансової кризи ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг». Визначено можливості впровадження системи раннього попередження як способу запобігання та попередження фінансової кризи на підприємстві, обґрунтовано заходи щодо подолання кризових явищ в діяльності ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг».

Ключові слова: фінансова криза, платоспроможність, банкрутство, експрес-діагностика, фундаментальна діагностика, дискримінантні моделі, система раннього попередження.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність фінансової кризи та її вплив на діяльність підприємства	7
1.2. Методи ідентифікації та діагностики фінансової кризи на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	32
2.1. Експрес-діагностики фінансової кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	32
2.2. Прогнозування ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як елемент фундаментальної діагностики фінансової кризи	48
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	63
3.1. Впровадження системи раннього попередження як способу запобігання та попередження фінансової кризи на підприємстві	63
3.2. Рекомендації щодо подолання кризових явищ в діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	74
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Функціонування підприємства як відкритої системи в ринкових умовах обумовлене динамічним впливом комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів. За характером дії ці чинники поділяють на стимулюючі, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, та деструктивні, які нівелюють ринкові позиції суб'єкта господарювання й генерують кризові явища.

На макроекономічному рівні циклічність процесів створення, розвитку та ліквідації підприємств є природним елементом ринкової саморегуляції. Асинхронність життєвих циклів різних суб'єктів господарювання та вихід із ринку неефективних гравців під дією конкурентного відбору забезпечують оптимізацію ринкового простору через перерозподіл ресурсів на користь більш конкурентоспроможних структур.

Навпаки, на мікроекономічному рівні (у межах конкретного підприємства) зниження операційної ефективності та загроза банкрутства традиційно трактуються стейкхолдерами (власниками, менеджментом, персоналом) як негативний деструктивний процес. Це актуалізує розробку та реалізацію стратегічних антикризових рішень.

Будучи динамічною соціально-економічною системою, підприємство інтегрує організаційну, технологічну, кадрову та операційну підсистеми. Кризовий стан може локалізуватися як в окремому елементі, так і мати системний характер. Проте, незалежно від першопричин та локалізації, прояви кризи завжди трансформуються у фінансову площину у вигляді зростання витрат, падіння доходів та, як наслідок, дефіциту ліквідності й капіталу. Вищезазначене обґрунтовує критичну важливість побудови дієвої системи превентивної діагностики та попередження фінансових криз.

Проблема дослідження сутності фінансової кризи, її видів та причин виникнення на підприємствах у сучасних умовах є об'єктом дослідження багатьох науковців, як зарубіжних Є.Альтман, Т.Таффлер, І.Романе, У.Бівера, І.Георгіна тощо, так і вітчизняних Я.Вишнякова, Е.Короткова, Т.Іванова, Л.Лігоненко, В.Василенко, О.Стойнова, О.Терещенко та інші. Однак

теоретичне дослідження та розуміння сутності фінансової кризи, її причин та факторів, ще знаходиться на стадії формування. Тому дане питання потребує більш чіткого та детального дослідження.

Метою написання даної роботи є дослідження поняття фінансової кризи та її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, а також розробка рекомендацій щодо подолання кризових явищ у майбутньому. Для досягнення мети в роботі передбачається вирішення наступних задач:

визначити сутність фінансової кризи та оцінити її вплив на діяльність підприємства;

розглянути існуючі методики ідентифікації та діагностики фінансової кризи на підприємстві;

провести експрес-діагностику фінансової кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

оцінити ймовірність банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як елемент фундаментальної діагностики фінансової кризи;

визначити можливості впровадження системи раннього попередження як способу запобігання та попередження фінансової кризи на підприємстві;

зазначити рекомендації щодо подолання кризових явищ в діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження випускної роботи виступає фінансова криза підприємства. Об'єктом дослідження виступає процес діагностики кризових явищ публічного акціонерного товариства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові методи збору, систематизації, графічного та порівняльного аналізу, а також комплекс прийомів фінансового аналізу (зокрема, горизонтальний, вертикальний, порівняльний та коефіцієнтний методи).

Інформаційну базу сформовано на основі нормативно-правових актів, профільної навчально-методичної літератури, періодичних видань та фінансової звітності підприємств.

Обробку масивів даних та візуалізацію результатів здійснено за допомогою програмних засобів табличного та текстового процесорів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність фінансової кризи та її вплив на діяльність підприємства

Економічне управління та забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язані з нівелюванням деструктивних чинників, які у науковому дискурсі класифікуються як ризики та загрози. Системне врахування зазначених детермінант у процесі прийняття управлінських рішень мінімізує ймовірність дефіциту доходів чи прибутку, регресу загального економічного стану, а також запобігає виникненню кризових явищ та оголошенню неплатоспроможності (банкрутства) підприємства.

Як фундаментальна економічна категорія криза традиційно визначається як критичне загострення суперечностей, різка зміна вектора розвитку або системний занепад. У науковій літературі сформувалися дихотомічні підходи до інтерпретації даного феномену, деталізовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення кризи

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу.	Чернявський А.Д., Василенко В.О., Сибіряков В.Г., Гренц Т., Яковец Ю.В., Богданов А.А.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство.	Штангрет А.М., Крутько В.Н., Хіт Р., Ланкіна В.Є., С. Фішер, К. Макконел, С. Брю., Іванов Г. П.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 11, 20, 36, 50, 57]

Результати аналізу літературних джерел з визначення поняття «криза» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування визначення поняття «криза»

Джерело	Визначення поняття
Бланк І.А.	Криза – це стан, за якого господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати забезпечення своєї діяльності [2]
Сибіряков В. Г.	Криза – будь-яка зміна якихось параметрів системи, як позитивна, так і негативна призводить до протилежної зміни інших параметрів системи [11]
Василенко В.О.	Кризю треба розглядати як переломний момент у розвитку змін [5]
Крутько В. Н.	Криза — це раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних мір [11]
Дацюк І. В.	Криза - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [11]
Крутик А.	У перекладі з грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [36]
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції. [20]
Грін П.С.	Кризова подія - втрата контролю над ситуацією [36]
Бартон Л.	Криза - широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [55]
Галушко О. І.	Криза - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [7]
Чернявський О.Д.	Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [55]
Кейнс Джон М.	Криза - раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [36]
Гренц Т.	Криза на підприємстві – то є незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [11]

Джерело: узагальнено автором

Аналіз терміну «криза» у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить про наявність полярних теоретико-методологічних позицій. Зокрема, дискусійною залишається якісна характеристика непередбачуваності кризових явищ, оскільки розгортанню деструктивних процесів завжди передують детермінована сукупність негативних чинників та неефективних управлінських дій, що спростовує тезу про абсолютну спонтанність світових економічних рецесій. Запобігання кризі можливе виключно за умови релевантної оцінки сукупності ризиків та врахування трансформаційних рушійних сил. У зв'язку з цим найбільш узагальненим є визначення кризи як об'єктивного процесу якісних і кількісних трансформацій, які призводять до латентних або явних

негативних результатів діяльності в разі деструкції адаптаційних механізмів підприємства, або ж, за умови ефективного антикризового менеджменту, наявності часового лагу та необхідних ресурсів, трансформуються у позитивну оптимізацію організаційної системи.

З огляду на те, що кризи як граничні форми прояву системних конфліктів поширюються на всі сфери життєдіяльності, у науковій періодиці виокремлюють економічні, соціальні, політичні, фінансові, організаційні, ідеологічні, психологічні, культурологічні, ментальні та інші види кризових явищ. При цьому фінансова криза може виступати як партисипативний елемент загальноекономічної кризи або кризи суспільної системи, проте комплексний економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання вимагає її відокремленого дослідження.

Фінансова криза підприємства є однією з найбільш деструктивних форм порушення його фінансової рівноваги, яка відображає циклічні суперечності між фактичним рівнем фінансового потенціалу та об'єктивними потребами у капіталі, що виникають під впливом ендогенних та екзогенних факторів упродовж життєвого циклу організації та створюють критичні загрози для її подальшого існування [36].

У контексті авторських підходів О.О. Терещенко трактує фінансову кризу як фазу розбалансування господарської діяльності підприємства за умов істотного обмеження можливостей менеджменту щодо регулювання фінансових відносин, наслідком чого є неспроможність забезпечити фінансове підґрунтя для поточної операційної діяльності [44].

Натомість З.Є. Шершньова та С.В. Оборська позиціонують фінансову кризу як партикулярний вид у загальній системі кризових явищ нарівні з кризами збуту, постачання, виробничо-технічною, організаційною та кризою управління персоналом [55].

Досліджуючи ключові характеристики фінансової кризи, І.А. Бланк визначає її як екстремальну форму порушення фінансової рівноваги, що акумулює суперечності між наявним фінансовим потенціалом і реальними фінансовими потребами підприємства, які мають циклічний характер і

генерують найбільш небезпечні загрози для життєздатності суб'єкта господарювання [2]. Своєю чергою, Є.І. Бойко акцентує увагу на тому, що фінансова криза віддзеркалює диспропорцію між спроможністю залучення фінансових ресурсів та необхідним обсягом фінансування, де закономірною кумуляцією симптомів стає формування надмірної кредиторської заборгованості, стійка неплатоспроможність та подальше банкрутство [11].

У науковому доробку Л.О. Лігоненко криза ототожнюється із граничним загостренням протиріч у соціально-економічній системі підприємства, що безпосередньо загрожує його виживанню у динамічному зовнішньому середовищі [21].

Водночас в американській науковій школі категорія «криза» концептуалізується як подія, що становить пряму загрозу для корпоративної репутації або пролонгації функціонування компанії, спричиняючи деструктивні наслідки незалежно від масштабів бізнесу, галузевої приналежності, географічної локації чи якості менеджменту [9].

Систематизація наукових публікацій, присвячених деструкції фінансово-економічної стабільності суб'єктів господарювання, дозволяє визначити ключові ознаки кризових явищ на мікроекономічному рівні:

1. Генезис суперечностей. Криза віддзеркалює сутність та характер системних протиріч, що виникають як у внутрішньому контурі підприємства, так і в його взаємодії з екзогенним середовищем. Вирішення цих суперечностей є пререквізитом пролонгації життєздатності та подальшої еволюції системи. При цьому ступінь ескалації наявних проблем безпосередньо обумовлює фазу, терміновість та вектор наслідків кризового процесу.

2. Процесуально-динамічний характер. Криза мікросистеми кваліфікується як динамічний процес, а не статичне явище, що передбачає часову протяжність та чітко окреслені хронологічні межі. У структурі кризового середовища виокремлюються послідовні стадії, які диференціюються за тривалістю, формами вияву, інтенсивністю негативного впливу та специфікою інструментарію антикризового менеджменту.

4. Об'єктивна неминучість та санаційна функція. Кризовий стан є

об'єктивним економічним процесом, визначеним тенденціями розвитку окремих функціональних підсистем підприємства та видів його діяльності. У межах еволюційної теорії кризи розглядаються не лише як деструктивно неминучі, а й як необхідні етапи, оскільки вони виконують оздоровчу (санаційну) функцію, виступаючи каталізатором інтенсифікації та модернізації бізнес-системи.

5. Життєвий цикл компанії. Криза може заскочити підприємство на будь-якому етапі його існування — від старту до закриття. Вона працює двояко: або гальмує розвиток і заважає компанії вийти на новий рівень, або стає причиною її передчасного занепаду та повного закриття. При цьому на кожному етапі життя фірми є свої особливі причини для появи проблем, свій перебіг кризи та свої способи її подолання.

6. Асинхронна циклічність. Кризові процеси підпорядковані законам циклічності, тобто постійно відтворюються з певною періодичністю. Зазначений інтервал є індивідуальною детермінантою конкретного підприємства й не синхронізується у часі з флуктуаціями мезо- (галузевого) чи макроекономічного рівнів, хоча й піддається їхньому опосередкованому провокуванню.

7. Індивідуальна мультифакторність. Розгортання кризової траєкторії зумовлене синергетичним ефектом сукупності екзогенних та ендогенних чинників, комбінація та питома вага яких є унікальними для кожного окремого суб'єкта.

8. Дихотомія результативності. Виникнення кризи генерує системні ризики та загрози для операційної діяльності, тоді як її подолання характеризується амбівалентними наслідками для подальшого функціонування підприємства. Позитивний вектор передбачає розв'язання фундаментальних протиріч та перезапуск базисних засад ведення бізнесу; негативний — консервацію діяльності, ініціювання процедури банкрутства або ліквідацію суб'єкта як юридичної особи [2, 21, 46].

Значна увага в академічній літературі приділяється верифікації факторів дестабілізації, оскільки превентивна ідентифікація причин кризи дозволяє

суб'єктам господарювання розробляти ефективні механізми нейтралізації їхнього руйнівного впливу.

Зокрема, у працях С.В. Возного та Н.М. Тюріна [46] запропоновано комплексний підхід, згідно з яким деструктивний потенціал акумулюється в екологічній, природній, політичній, соціальній та виробничо-технічній сферах. До цієї класифікації автори додають феномени невизначеності та глобалізації. Дослідники зазначають, що високорозвинені індустріальні країни внаслідок інтенсивного руху капіталу та інвестиційних потоків здебільшого отримують бенефіти від глобалізаційних процесів, тоді як транзитивні та слабкі економіки екстраполюють на себе додаткові кризи, індуковані суміжними макроекономічними, технологічними та політичними зсувами.

У контексті мікроекономічного аналізу більшість дослідників [2, 4, 20, 21, 53, 55, 57] традиційно диференціюють каузальні чинники кризоутворення на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні).

Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх факторів кризоутворення на підприємстві наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика факторів кризоутворення на підприємстві

Критерій порівняння	Зовнішні (екзогенні) фактори	Внутрішні (ендогенні) фактори
Джерело походження	Локалізовані поза межами підприємства; формуються у макро- та мезосередовищі.	Локалізовані всередині підприємства; безпосередньо пов'язані з його діяльністю.
Можливість контролю	Перебувають поза межами прямого впливу та контролю з боку менеджменту компанії.	Піддаються регулюванню, коригуванню та контролю в межах системи управління.
Функціональна класифікація [40, 55]	* Загальноекономічні * Ринкові * Інші специфічні фактори	* Операційні * Інвестиційні * Фінансові
Прояви в умовах глобалізації [8]	Чинять деструктивний тиск переважно на транзитивні та економічно слабкі держави через транскордонні фінансові й технологічні флуктуації.	Проявляються через неспроможність внутрішнього менеджменту адаптувати бізнес-модель до інтенсивного руху капіталу та робочої сили.
Динамічність системи [9, 16]	Мають високу мінливість у часі; зовнішні загрози минулих періодів можуть нівелюватися або замінюватися новими геополітичними та ринковими викликами.	Трансформуються в міру еволюції підприємства; ендогенна резистентність (здатність протидіяти) залежить від гнучкості внутрішнього потенціалу компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 20, 21, 22, 36, 57]

Екзогенні фактори перебувають поза межами безпосереднього контролю суб'єкта господарювання та рефлексують макроекономічні тренди, політичну

кон'юнктуру та архітекtonіку глобальних ринків. Ендогенні фактори локалізовані у внутрішньому середовищі підприємства й виникають переважно як наслідок неефективного менеджменту, інноваційної пасивності, виробничо-технологічного регресу та деструкції маркетингової стратегії.

Деталізуючи структуру ендогенних факторів, Л.О. Лігоненко, С.К. Рамазанов та С.М. Іванюта [21, 23, 36] виокремлюють дефекти функцій управління (стратегічного планування, організації, мотивації та контролю), дисфункції організаційної структури, низьку кваліфікацію управлінського персоналу, дефіцит або недостатню якість ресурсів, збої у технологічних ланцюгах, низьку інвестиційно-інноваційну активність, асиметрію інформаційного забезпечення, регрес корпоративної культури, логістичні диспропорції, прорахунки в маркетингових дослідженнях, а також незадовільний стан планово-аналітичної роботи, що викликає втрату ринкових позицій та ерозію фінансово-економічних показників (зростання собівартості, падіння ліквідності та рентабельності).

До складу екзогенних факторів зазначені автори зараховують: інфляційну експансію, асиметрію нормативно-правового регулювання, волатильність валютних ринків, політичну дестабілізацію, зниження платоспроможного попиту, монополізацію ринкових сегментів, жорстку конкуренцію, галузеві рецесії, фіскальний тиск та адміністративні бар'єри, загрози недружного поглинання (рейдерства), макроекономічні спади, інституційну слабкість банківської системи, флуктуації ринкової кон'юнктури, недостатні темпи науково-технічного прогресу, інфраструктурну нерозвиненість, деструктивні геополітичні події, демографічний спад та еколого-природні катаклізми.

І.В. Зятковський пропонує альтернативну класифікацію, диференціюючи причини кризоутворення залежно від особливостей виникнення на об'єктивні, суб'єктивні та природні.

Загалом спектр факторів, що генерують імовірність виникнення кризи, характеризується значною диверсифікацією та динамічністю. Для кожного суб'єкта господарювання факторна матриця є унікальною, оскільки залежить від ендогенної здатності підприємства щодо деструктивних впливів. Ця система

не є статичною: чинники, які в ретроспективному періоді детермінували кумуляцію негативних тенденцій в організаційно-виробничій сфері та зміщували траєкторію розвитку підприємства в кризову зону, можуть повністю втратити свій деструктивний потенціал у поточному або перспективному періодах під впливом адаптаційних трансформацій [9, 16].

В цілому фінансову кризу підприємства можна класифікувати за певними ознаками, наведеними у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація фінансових криз

Ознаки класифікації	Класифікаційні групи
За джерелами генерування:	– фінансова криза, що генерується внутрішніми чинниками. – фінансова криза, що генерується зовнішніми чинниками. – фінансова криза, що генерується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.
За масштабами охоплення:	– структурна фінансова криза, що викликана поступовим і тривалим наростанням диспропорцій в окремих параметрах фінансового потенціалу і характеризує невідповідність структурних пропорцій цих параметрів умовам фінансової діяльності, що змінилися, і вимогам фінансової безпеки підприємства (цей вид кризи іноді характеризується як локальна фінансова криза); – системна фінансова криза, що охоплює всі основні напрями і форми фінансової діяльності і відображає суперечності всієї фінансової системи підприємства.
За структурними формами структурна фінансова криза:	– фінансова криза, що викликана неоптимальною структурою капіталу підприємства; – фінансова криза, що викликана неоптимальною структурою активів підприємства; – фінансова криза, що викликана незбалансованістю грошових потоків підприємства; – фінансова криза, що викликана неоптимальною структурою інвестицій; – фінансова криза, що викликана не оптимальністю структури інших параметрів фінансової діяльності підприємства.
За періодом протікання:	– короткострокова фінансова криза. Така криза може бути усунена протягом декількох місяців (до одного кварталу); – середньострокова фінансова криза. Тривалість такої кризи складає період до одного року; – довгострокова фінансова криза. Така криза може тривати більш за один рік до повного її усунення.
За ступеню впливу на діяльність підприємства:	– легка фінансова криза. Як правило, до неї відносять одну з форм структурної фінансової кризи, що може бути швидко усунена на основі використання окремих внутрішніх механізмів антикризового фінансового управління; – глибока фінансова криза. До неї відносять, зазвичай, комплекс ряду форм структурної фінансової кризи, подолання якої вимагає повного використання всіх внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, а у ряді випадків і окремих форм зовнішньої фінансової санації; – катастрофічна фінансова криза. Це один з найбільш небезпечних видів системної кризи, подолання якої вимагає активного пошуку переважно зовнішніх ефективних форм фінансового оздоровлення
За можливістю подолання	– фінансова криза, що вирішується на основі використання тільки внутрішніх механізмів – фінансова криза, що вирішується за допомогою зовнішньої санації. непереборна фінансова криза
За наслідками:	– фінансова криза, що призвела до відновлення фінансової діяльності в колишніх параметрах; – фінансова криза, що призвела до оновлення фінансової діяльності на новій якісній основі; – фінансова криза, що викликала банкрутство (ліквідацію) підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [2,20,21, 22, 36, 57]

У працях О.О. Терещенка сформовано класифікацію, яка виокремлює три послідовні види кризового стану підприємства [44]:

- стратегічна криза – початковий деструктивний етап, на якому руйнується виробничий потенціал компанії та втрачаються довгострокові конкурентні переваги.
- криза прибутковості – стадія, коли хронічні збитки зменшують обсяг власного капіталу, що призводить до незадовільної (незбалансованої) структури балансу.
- криза ліквідності – фінальний і найгостріший стан, що характеризується фактичною неплатоспроможністю підприємства або критичною загрозою її настання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Фактори, що зумовлюють різні види кризи

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
• неправильний вибір виробничого майданчика (місця розташування підприємства); • неефективна політика збуту та асортиментна політика; • недосконале планування та прогнозування; • помилкова політика диверсифікації; • неефективний апарат управління; • дефіцити в організаційній структурі; • відсутність виробничої програми; • зайві виробничі потужності; • відсутність або неієздатність системи контролінгу; • форс-мажорні обставини.	• несприятливе співвідношення цін та собівартості; • невиправдане завищення цін; • ризиковані великі проекти; • зростання собівартості за стабільних цін; • зменшення обороту від реалізації продукції; • збитковість окремих структурних підрозділів; • придбання збиткових підприємств; • значні запаси готової продукції на складі; • високі витрати на персонал; • високі процентні ставки; • неефективна маркетингова політика; • форс-мажорні обставини.	• невраховані вимоги золотого правила фінансування (конгруентність строків); • незадовільна структура капіталу; • відсутність або незначний рівень страхових фондів; • незадовільна робота з дебіторами; • надання незабезпечених товарних кредитів; • великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності; • великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; • зниження кредитоспроможності; • високий рівень кредиторської заборгованості; • форс-мажорні обставини.

Джерело: узагальнено автором на основі [2,20,21, 22, 36, 57]

Якщо розглядати підприємство як мікроекономічну систему, то кожному етапу його життєвого циклу властиві специфічні соціально-економічні особливості. Відповідно, потенційна загроза виникнення кризових явищ існує на будь-якій стадії функціонування організації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Кризи на різних етапах циклічної динаміки підприємства

Сутність	Ознаки
Зародження та становлення	
Характеризується початком формування стратегічного потенціалу підприємства та напрямком інвестицій у найбільш значущі елементи потенціалу	1. Наявність «позитивної» кризи, підсумком якої є зростання результатів системи. 2. Поява дефіциту бюджету у зв'язку зі значними витратами всіх ресурсів підприємства; можливості та обсяги продажу поки що є досить невизначеними та призводять до недостатньої синхронності грошових надходжень та виплат. Проте дефіцит коштів неістотний, що дозволяє охарактеризувати ситуацію як короткочасну неплатоспроможність
Зростання	
Характеризується значним збільшенням обсягів виробництва та продажу, що призводить до постійного зростання потреби в обігових коштах	1. Деформування виробничо-комерційного, а, відповідно, й фінансового циклів підприємства, що зумовлено надмірними темпами зростання. 2. Зростання дебіторської заборгованості через необхідність притягнення більшої кількості клієнтів та подальший розрив у надходженні виручки у зв'язку з нарощуванням обороту
Зрілість	
Характеризується стійким становищем підприємства на ринку, стабільним прибутком. Як зазначає І. Адізес, підприємство досягає балансу між самоконтролем та гнучкістю	1. Накопичення внутрішніх суперечностей через одночасне вирішення трьох завдань: освоєння делегування повноважень, зміни структури керівництва, зміщення цілей, оскільки бізнес переростає здатності та можливості засновника. 2. Недостатньо уваги приділяється ринку через концентрацію уваги на вирішенні внутрішніх проблем, від чого може бути збільшитися число конкурентів. 3. Невідповідність окремих елементів стратегічного потенціалу змінам у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність вкладення додаткових коштів в оновлення технічної бази, підвищення рівня технології та організації виробництва, удосконалення кадрового потенціалу; спосіб організації системи перебуває у конфлікті із зовнішнім середовищем. 4. Зниження рентабельності виробництва. 5. Постійний дефіцит коштів, короткострокові зобов'язання перевищують середньомісячний дохід підприємства, що можна констатувати як хронічну неплатоспроможність.
Занепад	
Характеризується різким зниженням прибутку та ділової активності	Постійне незаплановане негативне сальдо грошового потоку, тобто хронічна неплатоспроможність

Джерело: узагальнено автором на основі [2,20,21, 22, 36, 57]

Для комплексного розуміння природи кризи значення мають не лише причини її виникнення, а й характер її наслідків. Як зазначає І. В. Зятковський [20], результати кризи для підприємства є амбівалентними — вони можуть бути як руйнівними, так і корисними (санаційними). Ці наслідки зумовлюють якісні та кількісні, зворотні й незворотні, а також коротко- чи довгострокові зміни, які зрештою або стимулюють модернізацію організації, або призводять до її ліквідації.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє систематизувати наслідки фінансових криз за такими ключовими напрямками: фінансово-економічні,

адміністративно-організаційні, виробничо-технологічні, ресурсні, ринкові та соціально-психологічні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика наслідків кризи для підприємства

Наслідки	Зміст та характеристика наслідків
Фінансово-економічні	- зниження показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, майнового стану та рентабельності; - зменшення інвестиційного потенціалу; - загроза ліквідації підприємства; - зміни в процесах руху готівки, виплати дивідендів, емісії акцій; - незбалансованість інших фінансово-економічних показників діяльності підприємства тощо;
Адміністративно-організаційні	- централізація чи децентралізація управління; - зміна організаційної структури підприємства; - вимушене посилення контролю; - зниження ефективності апарату управління; - вимушені корективи в стратегічному плануванні; - необхідність приймати нестандартні управлінські рішення тощо;
Виробничо-технологічні	- збої у виробничому циклі; - вимушеність оперативних нововведень та технічного оновлення; - необхідність переорієнтації на іншу технологію виробництва (наприклад, з великосерійного виробництва на малосерійне); - нагальна потреба закупівлі патентів та ліцензій; - збільшення обсягів браку виготовленої продукції тощо;
Ресурсні	- збої в процесах постачання та сировинно-матеріальному забезпеченні; - вимушена інформаційна “перевантаженість” або навпаки – нестача необхідних даних; - зміни у комунікаційних процесах; - плінність кадрів тощо;
Ринкові	- збої в процесах “постачання – збут”; - зменшення ринкової частки та зміна кон’юнктури ринку; - послаблення рівня конкурентоспроможності; - зміни у рекламно-маркетинговій політиці; - зменшення кількості закордонних контрагентів тощо;
Соціально-психологічні	- зміни у політиці мотивування працівників; - “пригнічення” або навпаки – активізація соціальної відповідальності; - несистемність характеру корпоративної культури; - нестабільність соціально-психологічного клімату тощо.

Джерело: узагальнено автором на основі [2,20,21, 22, 36, 57]

Досить повну класифікацію наслідків фінансової дестабілізації пропонують А. М. Штангерт та О. І. Копилук [57]. Автори диференціюють їх за такими групами:

- фінансові – деформація структури капіталу та збої у кругообігу грошових потоків.
- адміністративні – регресивні тенденції в системі менеджменту та зниження ефективності управлінського апарату.
- маркетингові – несприятливі зміни в ринковій позиції компанії.
- виробничо-технологічні – порушення виробничих процесів,

технологічних циклів і технічного забезпечення.

Окрему увагу дослідники звертають на «завуальовані» (латентні) втрати, до яких належать зниження лояльності стійкхолдерів (зацікавлених сторін), ерозія ділової репутації, падіння авторитету та втрата конкурентоспроможності на ринку.

Але методологічно неправильно розглядати кризу лише як деструктивний чинник. Вона також виступає фактором для мобілізації внутрішніх ресурсів, оптимізації витрат, активізації інноваційного мислення та впровадження нестандартних управлінських рішень. Кризова ситуація робить очевидними ті проблеми, які в умовах стабільного функціонування залишалися прихованими.

Емпіричним підтвердженням цього є дослідження Центру креативного лідерства (CCL) [54], що тривало понад п'ятнадцять років. Його результати доводять, що подолання кризових умов є потужним інструментом для навчання менеджменту та здобуття унікального досвіду. Зокрема, 34% опитаних керівників визнали, що найцінніші професійні компетенції вони отримали саме під час управління компанією в період нестабільності [53]. Труднощі змушують менеджмент переосмислити фундаментальні цінності організації, позбутися неефективних управлінських звичок і застарілих моделей поведінки, забезпечуючи оновлення всіх бізнес-процесів.

1.2. Методи ідентифікації та діагностики фінансової кризи на підприємстві

Оцінювання кризових симптомів та комплексна діагностика фінансового стану підприємства мають здійснюватися превентивно, тобто задовго до маніфестації явних ознак неплатоспроможності. За визначенням І. А. Бланка, діагностика фінансової кризи є системою цільового аналізу, що спрямований на своєчасне виявлення деструктивних тенденцій та прогнозування їхніх негативних наслідків.

Залежно від поставлених цілей та інструментарію, діагностику поділяють на дві ключові системи, першою з яких є експрес-діагностика, що є системою регулярного моніторингу кризових параметрів, яку реалізують на основі даних фінансової звітності підприємства за стандартизованими аналітичними алгоритмами з метою раннього виявлення дестабілізаційних процесів та попередньої оцінки масштабів кризи. Експрес-діагностика фінансової кризи здійснюється за наступними основними етапами (рис. 1.1).

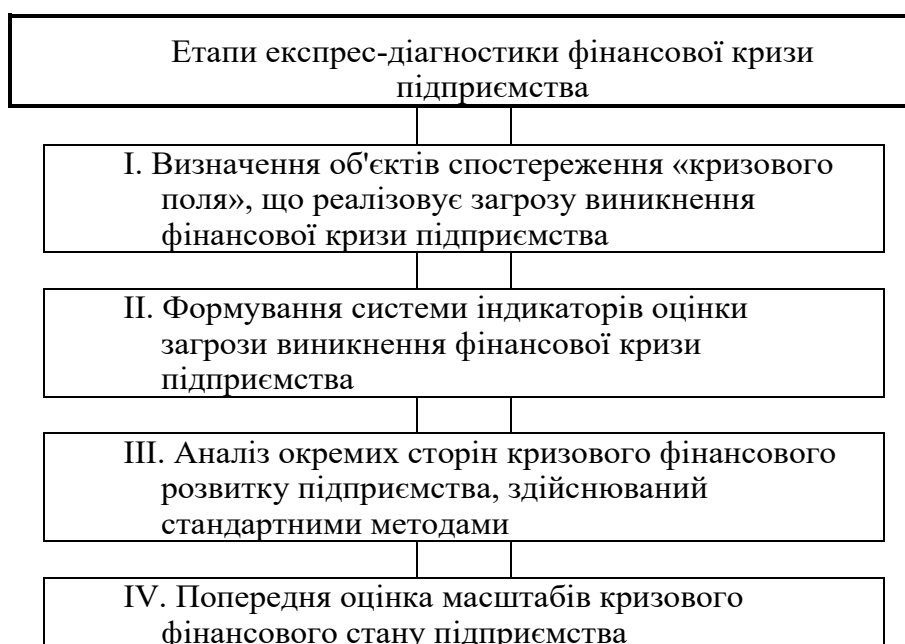


Рис.1.1. Етапи експрес-діагностики фінансової кризи підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [21, 22, 44]

Другою системою є фундаментальна діагностика, яка являє собою поглиблену систему оцінки, що базується на методах факторного аналізу та економічного прогнозування, а до її основних завдань належать деталізація результатів експрес-діагностики, верифікація попередствено визначених масштабів кризи, моделювання динаміки чинників фінансової загрози та оцінка здатності підприємства до самосанації за рахунок внутрішнього потенціалу. Фундаментальна діагностика фінансової кризи здійснюється за наступними основними етапами (рис. 1.2).

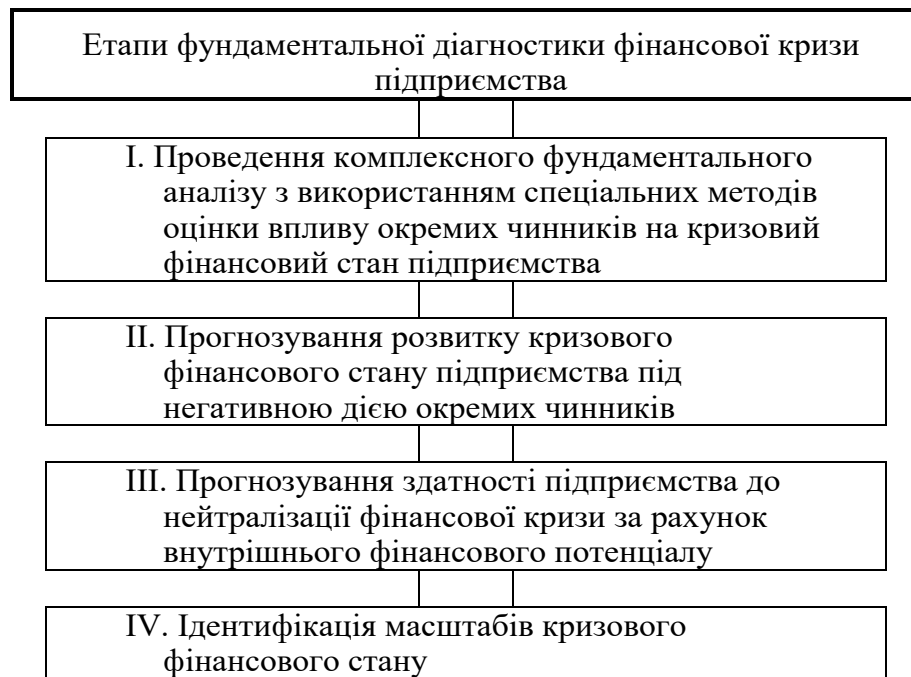


Рис. 1.2. Етапи фундаментальної діагностики фінансової кризи підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [44, 57]

Система експрес-діагностики є найбільш ефективною на початкових етапах, оскільки дозволяє швидко вжити оперативних контрзаходів, проте у разі глибших масштабів фінансової дестабілізації експрес-аналіз обов'язково має доповнюватися/вантажуватися системою фундаментальної діагностики. Важливою передумовою успішного антикризового управління є точна ідентифікація глибини фінансової кризи, де провідним інструментом виступає прогнозування ймовірності банкрутства, щодо якого у науковій літературі сформовано чотири основні методологічні підходи. На рис. 1.3 представлена класифікація існуючих підходів для оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств.

До першого підходу належать експертні або якісні методи, що базуються на непараметричній, бальній оцінці якісних характеристик підприємства, серед яких найбільш відомими є метод Аргенті (Argenti A-score) для оцінки ймовірності системного краху на основі аналізу управлінських дефектів, метод Скоуна, методика компанії ERNST&WHINNEY та методика якісного аналізу В.В. Ковальова.



Рис. 1.3. Класифікація існуючих підходів до оцінки та прогнозування імовірності банкрутства підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 14, 20, 39, 45, 51, 54, 57]

Другим підходом є економіко-математичні методи, які включають побудову точних математичних моделей для класифікації підприємств за рівнем фінансової надійності, зокрема дискримінантний аналіз із розрахунком вагових Z -моделей, а також кластерний аналіз, що є методом автоматичної класифікації без попереднього навчання, який групує підприємства у так звані кластери або згустки точок у геометричному просторі фінансових коефіцієнтів, використовуючи систему індикаторів за кілька років для врахування фактору часу.

До цієї ж групи методів належать дерева класифікації, які отримали широке поширення завдяки високій наочності та легкості інтерпретації, оскільки обчислення відбуваються послідовно через систему логічних запитань,

де кожне наступне рішення залежить від попередніх відповідей, та імітаційне моделювання, що базується на комп'ютерному моделюванні різних сценаріїв розвитку подій для розрахунку точної ймовірності банкрутства у майбутньому періоді, орієнтуючись на поточний рівень фінансової стійкості об'єкта.

Серед усього спектра економіко-математичного інструментарію, призначеного для прогнозування неспроможності суб'єктів господарювання, провідне місце у прикладних дослідженнях посідає багатомірний дискримінантний аналіз. Побудова інтегральної дискримінантної функції покладена в основу низки відомих закордонних та вітчизняних методики, зокрема:

- багатофакторних Z-моделей Е. Альтмана;
- моделі оцінки фінансової стабільності Р. Ліса;
- методу розрахунку рейтингового числа;
- R-моделі прогнозування ризику дефолту;
- прогностичної моделі Дж. Таффлера та Г. Тішоу;
- моделей Фулмера та Г. Спрінгейта;
- моделі оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів малого й середнього бізнесу Ж. Конана та М. Гольдера;
- кредитно-скорингової моделі Д. Чессера;
- узагальненої та галузевих моделей оцінки фінансової спроможності;
- методики розрахунку PAS-коефіцієнта.

Доцільно детальніше проаналізувати математичний апарат та критерії інтерпретації найбільш уживаних у світовій практиці моделей.

Базис сучасної експрес-діагностики банкрутства сформував американський економіст Е. Альтман (1968 р.). У його прелімінарній двофакторній моделі рівень загрози дефолту (індекс $Z\$$) розраховується на основі показників поточної ліквідності та фінансової залежності за формулою:

$$Z = -0,3877 - 0,0736 * K1 + 0,579 * K2 \quad (1.1)$$

де: $K1$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

K2 – коефіцієнт фінансової залежності (співвідношення позикового та загального капіталу).

Критична межа для даного рівняння становить $Z = \$$, що відповідає 50%-й ймовірності настання банкрутства. Наявність від'ємних значень свідчить про низький рівень фінансового ризику, тоді як перевищення нульової позначки ($Z > 0$) вказує на високу ймовірність дефолту, яка зростає пропорційно збільшенню фінального індексу. Незважаючи на низькі вимоги до обсягу вхідної інформації, дана модель характеризується помірною точністю із середньою похибкою $\Delta Z = \pm 0,65\$$.

Для підвищення надійності прогностичних результатів у фінансовому менеджменті застосовують класичну п'ятифакторну модель Е. Альтмана для акціонерних компаній:

$$Z = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + 0,99 * K5 \quad (1.2)$$

де: K1 – частка чистих оборотних коштів в активах (відношення власного оборотного капіталу до балансової вартості активів);

K2 – рівень кумулятивної рентабельності (відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів);

K3 – рівень операційної прибутковості активів (відношення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування та виплати відсотків до суми активів);

K4 – коефіцієнт ринкової капіталізації (співвідношення ринкової вартості власного капіталу до балансової вартості зобов'язань);

K5 – оборотність активів (співвідношення виручки від реалізації до загальної суми активів).

Еталонним критерієм порівняння є значення $Z = 2,675$. Якщо розрахований індекс конкретного підприємства є меншим за цей поріг ($Z < 2,675$), ймовірність настання банкрутства у часовому горизонті двох-трьох років є критично високою. Перевищення цього рівня ($Z > 2,675\$$) підтверджує стійкий фінансовий стан. Головним обмеженням специфікації моделі є параметр K4, оскільки визначення точної ринкової вартості капіталу можливе

лише для великих корпорацій, чії цінні папери котируються на фондовому ринку.

З метою адаптації інтегрального оцінювання до умов європейського ринку, Р. Лис модифікував алгоритм Альтмана для суб'єктів господарювання Великої Британії:

$$Z = 0,063 * X1 + 0,092 * X2 + 0,057 * X3 + 0,001 * X4 \quad (1.3)$$

де: $X1$ – коефіцієнт забезпечення активів власними оборотними коштами (оборотний капітал / сума активів);

$X2$ – рентабельність активів за операційним прибутком (операційний прибуток / сума активів);

$X3$ – коефіцієнт реінвестування прибутку (нерозподілений прибуток / сума активів);

$X4$ – коефіцієнт фінансового левериджу (власний капітал / позиковий капітал).

Граничним значенням для цієї моделі визначено показник 0,037. Падіння індексу нижче цієї позначки ($Z < 0,037$) свідчить про серйозні диспропорції платоспроможності та високий ризик ліквідації компанії.

Іншим популярним інструментом британської школи фінансового аналізу є чотирифакторна модель Дж. Таффлера та Г. Тішоу, призначена для комплексної експертизи платоспроможності:

$$Z = 0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4 \quad (1.4)$$

де: $X1$ – відношення валового прибутку до короткострокових зобов'язань;

$X2$ – відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;

$X3$ – частка короткострокових зобов'язань у структурі активів;

$X4$ – співвідношення виручки від реалізації та сумарних активів.

Діагностичні інтервали моделі передбачають, що за умови $Z > 0,3$ підприємство має високий рівень фінансової стійкості, тоді як значення $Z < 0,2$

сигналізують про глибоку кризу та високу ймовірність банкрутства.

У міжнародній практиці фінансового аналізу вагоме місце посідає також модель Г. Спрінгейта, яка має таку математичну форму:

$$Z = 0,03 * A + 3,07 * B + 0,66 * C + 0,4 * D \quad (1.5)$$

де: А – частка власних оборотних коштів у структурі активів підприємства;

В – рентабельність активів до оподаткування та виплати відсотків (ЕВІТ / сума активів);

С – відношення прибутку до оподаткування та сплати відсотків до обсягу короткострокових зобов'язань;

Д – коефіцієнт оборотності активів (виручка від реалізації / сума активів).

Оцінка результатів здійснюється за фіксованим критерієм: якщо підсумковий показник менший за 0,862 ($Z < 0,862$), підприємство класифікується як потенційний банкрут із незадовільним рівнем фінансової безпеки.

Третім підходом виступають штучні інтелектуальні системи, що передбачають використання нейромережових моделей та алгоритмів машинного навчання для розпізнавання прихованих патернів фінансової неспроможності на основі великих масивів даних:

- моделі штучних нейронних мереж (Artificial Neural Networks — ANN). Це нелінійні математичні моделі, які здатні самонавчатися на основі великих масивів історичних даних підприємства. Вони розпізнають складні патерни фінансової дестабілізації з точністю прогнозу до 90–95%.

- логіт- та пробіт-моделі (Logit / Probit regression) - моделі умовної ймовірності, які розраховують точний відсоток ймовірності настання дефолту підприємства в межах від 0 до 1 (або від 0% до 100%).

- моделі на основі нечіткої логіки (Fuzzy Logic) дозволяють оцінювати фінансовий стан в умовах високої невизначеності та якісних (нечітких) критеріїв оцінки («економічний стан задовільний», «ризик помірний» тощо).

Четвертим підходом є традиційні методи оцінки фінансового стану, що являють собою класичний коефіцієнтний аналіз, орієнтований на розрахунок показників ліквідності, автономії та оборотності капіталу безпосередньо за даними фінансової звітності.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити наступні методики діагностики банкрутства підприємства, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників: система показників У.Бівера; метод «credit-men» Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємства Ж.Франсона і І. Романе.

Для оцінки ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці використовується система коефіцієнтів: коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності.

П'ятифакторна модель У. Бівера є одним із перших інструментів фінансового скорингу. На відміну від Z-моделей дискримінантного аналізу, цей підхід не передбачає використання вагових коефіцієнтів для побудови єдиного інтегрального показника. Оцінка фінансового здоров'я компанії базується на комплексному та роздільному моніторингу п'яти ключових коефіцієнтів:

- рентабельність активів;
- питома вага позикових коштів у пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- коефіцієнт Бівера ($KB = \{\text{чистий прибуток} + \text{амортизація}\} / \text{позикові кошти}$).

Діагностика за цим методом полягає у зіставленні фактичних показників підприємства з еталонними значеннями, які У. Бівер розрахував на основі тривалих статистичних спостережень для трьох категорій суб'єктів господарювання: фінансово стабільні (благополучні) компанії; підприємства, що збанкрутували протягом одного року; підприємства, які зазнали дефолту протягом п'яти років [62].

Система показників У. Бівера та їх значення для діагностики банкрутства наведені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства

Показники	Рекомендовані значення показників		
	Група I - стійкий фінансовий стан	Група II - за 5 років до банкрутства	Група III – за 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\leq 3,2$	$\leq 2,0$	$\leq 1,0$
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	6-8	4	-22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,37$	$\leq 0,50$	$\leq 0,80$
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	0,4	$\leq 0,30$	$\approx 0,06$

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 14, 39, 45, 51, 54]

Застосування зарубіжних дискримінантних моделей (Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта тощо) в українській практиці фінансового аналізу є об'єктом системної критики з боку вітчизняних науковців та практиків. Хоча ці моделі мають високу точність у країнах їхнього походження (до 85–90%), їхнє автоматичне перенесення на українські реалії призводить до значних похибок та викривлення результатів діагностики.

Зокрема, зарубіжні моделі будувалися на основі статистичних даних стабільних ринкових економік (США, Велика Британія) у періоди відносної макроекономічної рівноваги. В Україні фінансовий стан підприємств формується під впливом екзогенних шоків (воєнні дії, руйнування інфраструктури, високі темпи інфляції, нестабільність національної валюти). Вагові коефіцієнти зарубіжних моделей не здатні врахувати ці чинники.

Крім того, рівень рентабельності, який для американського підприємства є ознакою стабільності, для українського суб'єкта господарювання в умовах високої вартості кредитних ресурсів та інфляції може означати фактичне балансування на межі виживання.

Наступним фактором є специфіка розвитку та сучасний стан фондового

ринку України та пов'язаний з цим розрахунок капіталізації. Переважна більшість вітчизняних підприємств існують у формі ТОВ або ПрАТ, їхні акції не котируються на біржах, тому визначити об'єктивну ринкову вартість їхнього власного капіталу неможливо. Заміна ринкової вартості на балансову (за номіналом) кардинально змінює математичну вагу чинника і робить фінальний індекс Z недостовірним.

Також вагові коефіцієнти в моделях Альтмана чи Спрінгейта оптимізовані під західні стандарти обліку (US GAAP або МСФЗ), які мають історичні та процедурні відмінності від Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) України. Існують методологічні відмінності в бухгалтерському обліку та звітності при визначенні чистих оборотних коштів, структурі операційних витрат та трактуванні поняття «прибуток до оподаткування та сплати відсотків» (EBIT).

В Україні процеси переоцінки основних засобів та нарахування амортизації часто диктуються фіскальними інтересами (податковим законодавством), а не реальною економічною сутністю зносу, що викривляє показник загальної суми активів (знаменник у більшості коефіцієнтів моделей).

Більшість класичних зарубіжних індексів створювалися на основі вибірок великих промислових (виробничих) підприємств. Якщо застосувати модель Альтмана чи Спрінгейта до українського підприємства сфери торгівлі, ІТ-сектору або сфери послуг, модель майже завжди покаже «високу ймовірність банкрутства». Це пов'язано з тим, що у торговельних компаній за специфікою бізнесу частка власних оборотних коштів в активах або капіталомісткість є низькими, а оборотність – високою. Моделі не враховують цю галузеву архітектуру.

У країнах Заходу нормальним явищем є функціонування підприємств із високою часткою позикового капіталу (фінансовий леверидж), оскільки кредитні ресурси є порівняно дешевими та доступними на тривалий термін. У моделях Ліса чи Таффлера вагомі коефіцієнти присвоєні структурі зобов'язань. В Україні через високі відсоткові ставки за кредитами та дефіцит довгострокового фінансування структура пасивів є деформованою. Велика

частка короткострокових зобов'язань (наприклад, перед постачальниками) в Україні є ознакою вимушеного фінансування, а не стратегічного вибору, що зарубіжні алгоритми інтерпретують надто песимістично.

Для точної діагностики в українських реаліях необхідно використовувати або вітчизняні дискримінантні моделі (наприклад, модель О. Терещенка, яка диференційована за галузями та адаптована до НП(С)БО), або застосовувати сучасні інтелектуальні системи штучних нейронних мереж, що навчаються на масивах даних українського ринку.

О.О. Терещенко розробив дискримінантну функцію з 6 змінними:

$$Z = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6, \quad (1.6)$$

де, $a_1, \dots, a_6$ параметри дискримінантної функції, питома вага показників;

X_1 – коефіцієнт покриття;

X_2 – коефіцієнт фінансової автономії;

X_3 – коефіцієнт оборотності капіталу (активів);

X_4 – коефіцієнт рентабельності операційного продажу за Cash – flow;

X_5 – коефіцієнт рентабельності активів за Cash – flow;

X_6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу.

Розроблена дискримінантна модель О.Терещенка має значні переваги над традиційними методиками:

- модель є зручною в застосуванні;
- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних;
- враховується сучасна міжнародна практика;
- за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему критичних значень показників;
- враховує галузеві особливості підприємства.

Отже, проаналізувавши наукову літературу з даної теми, можна зазначити, що найбільш адаптованими до вітчизняних підприємств моделями визначення ймовірності банкрутства, є коефіцієнт У. Бівера, дискримінантна модель О. Терещенка, модель PAS-коефіцієнта.

Висновки до розділу 1

Криза – це крайнє загострення суперечностей організації, яке загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може набувати різних форм. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства, що несе найбільші погрози його функціонуванню і розвитку.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Вона являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування.

Фінансову кризу на підприємстві слід характеризувати за трьома основними параметрами: сутність кризової ситуації, фактори (причини) виникнення, як внутрішні, так і зовнішні; види кризи та стадія розвитку кризи. Ідентифікація вказаних ознак уможливорює правильне визначення діагнозу фінансової неспроможності підприємства та вибір найефективніших санаційних заходів. Для цього необхідно правильно ідентифікувати причини фінансової неспроможності підприємства.

Причини, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, доцільно поділяти на зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Розглянутий методичний підхід до аналізу кризових станів на підприємстві дозволить проводити своєчасну фінансову діагностику та виявляти кризові прояви вже на ранніх стадіях.

Питанню діагностики фінансової кризи підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що кризовий стан та перспективи банкрутства певного суб'єкта господарювання призводить до порушення

макроекономічної рівноваги; від того, наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства залежить ціна підприємства, його інвестиційна привабливість, що також відбивається на економічних інтересах держави.

Фундаментальна діагностика банкрутства підприємств характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування.

У світовій практиці розроблено та застосовується велика кількість моделей для оцінки неплатоспроможності підприємства. Серед основних слід зазначити двофакторну та п'ятифакторну моделі Альтмана, моделі Лиса, Таффлера, Спрінгейта. Проте зарубіжні моделі не завжди можуть бути використанні у вітчизняній практиці.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Експрес-діагностика фінансової кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) – це найбільше гірничо-металургійне підприємство України та один із ключових індустріальних гігантів Східної Європи. Комбінат унікальний тим, що має повний металургійний цикл, тобто охоплює весь виробничий ланцюжок: від видобутку залізорудної сировини до випуску готової металопродукції.

Історію та етапи розвитку комбінату можна розділити на три великі епохи.

Функціонування заводу розпочалася 4 серпня 1934 року, коли на доменній печі №1 було отримано перший криворізький чавун. Тоді підприємство називалося «Криворіжсталь». Воно швидко розвивалося, а після Другої світової війни перетворилося на промислового флагмана СРСР із найпотужнішою у світі (на той момент) доменною піччю №9.

Після відновлення незалежності України комбінат пройшов через найгучнішу реприватизацію в історії країни. У жовтні 2005 року компанію придбав світовий сталеливарний гігант Mittal Steel за рекордні \$4,8 млрд. Згодом, після злиття компаній, комбінат отримав теперішню назву – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ставши найбільшою іноземною інвестицією в Україні.

Сучасний етап розвитку комбінату – це історія масштабної модернізації (впровадження екологічних проєктів, оновлення доменних печей, будівництво нових машин безперервного лиття заготовок) та водночас боротьба за виживання у безпрецедентних кризових умовах.

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в умовах

стратегії виживання, долаючи комплекс надскладних викликів.

Найбільш вагомим викликом є введений воєнний стан та пов'язані з ним безпекові ризики. Кривий Ріг розташований відносно близько до зони бойових дій, а тому підприємство регулярно стикається з загрозами ракетних та дронів ударів, перебоями в енергопостачанні, логістичними труднощами та дефіцитом кадрів (через мобілізацію та еміграцію працівників).

Ще одним суттєвим фактором виступає економічний тиск та логістика. Обмеженість чи блокування традиційних морських портів України змусили підприємство перебудувати логістику на дорожчі залізничні маршрути через західні кордони. Як результат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є збитковим кілька років поспіль через високу вартість енергоносіїв і складну логістику, утримуючись на плаву завдяки фінансовій підтримці материнської групи ArcelorMittal.

У наступні роки суттєвим викликом стануть нові регуляторні виклики (СВАМ). Так, Європейський Союз запровадив екологічний податок СВАМ (Європейський механізм вуглецевого коригування імпорту) без жодних винятків для України. Це катастрофічно вдарило по експорту довгомірного прокату АМКР до ЄС (на початку 2026 року підприємство втратило значні обсяги замовлень європейських клієнтів, які відмовилися платити додаткове мито). Через це керівництву довелося закрити деякі застарілі цехи (наприклад, блюмінг) і скоротити робочі місця.

Попри кризу, комбінат залишається головним роботодавцем і платником податків у Кривому Розі (у 2025 році компанія сплатила 8,5 млрд грн податків до бюджетів усіх рівнів, забезпечивши понад 27% доходів міського бюджету). Компанія також продовжує активно фінансувати гуманітарні, соціальні програми для містян та підтримку ветеранів.

Основними сферами діяльності підприємства виступають:

1. Гірниче виробництво, яке представлене видобутком залізної руди відкритим (кар'єри №2-біс та №3) і підземним (шахтоуправління) способами, її збагаченням та виробництвом концентрату й агломерату.

2. Коксохімічне виробництво передбачає випуск коксу, необхідного для

доменного процесу, та супутніх хімічних продуктів.

3. Металургійне виробництво представлене виплавою чавуну (в доменних печах) та сталі (конвертерний спосіб).

4. Прокатне виробництво на підприємстві спеціалізується на довгомірному прокаті (арматура, катанка), сортовому прокаті, кутиках, смугах та заготовках.

Динаміка реалізації основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена на рис. 2.1.

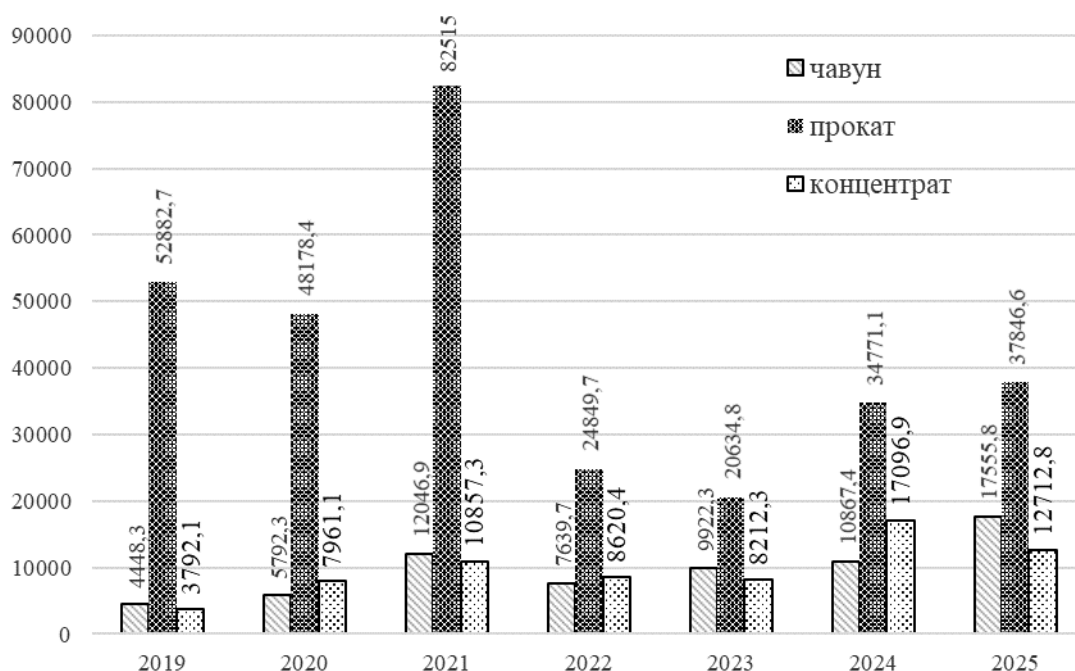


Рис. 2.1. Динаміка реалізації основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2019-2025 роках, млн. грн.

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

З діаграми наочно видно, що з початком воєнних дій обсяги реалізації всіх видів продукції підприємства значно скоротились. Навесні 2022 року вперше з часів Другої світової війни комбінат навіть повністю зупиняв доменні печі, але згодом частково відновив роботу (у 2025 році було виплавлено 1,69 млн тонн сталі, що значно менше довоєнних потужностей у ~6 млн тонн). Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно використовується у будівництві, машинобудуванні та інфраструктурних проєктах.

Споживачами продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є чітко

визначені сектори економіки. Через повномасштабну війну та логістичні обмеження географія та структура збуту підприємства зазнали кардинальних змін. Наразі споживачів компанії можна розділити на дві великі групи: внутрішній ринок України та експортні ринки.

В умовах воєнного стану внутрішній ринок став для підприємства пріоритетним. Основні вітчизняні споживачі – це будівельний сектор (арматура та катанка йдуть на відновлення зруйнованої житлової та цивільної інфраструктури, житлове будівництво у відносно безпечних регіонах), сфера реалізації інфраструктурних та державних проєктів (продукція АМКР використовується для будівництва мостів, захисних споруд навколо об'єктів енергетики, відновлення залізничних шляхів та інших стратегічних об'єктів), метизна галузь (катанка АМКР є основною сировиною для українських заводів з виробництва канатів, дроту, цвяхів, сітки та кріплень), а також машинобудування та вагонобудування (закуповують сортовий прокат та сталеві заготовки для виробництва деталей, залізничних вагонів та сільськогосподарської техніки).

До 2022 року АМКР експортував до 80-85% своєї продукції у понад 60 країн світу (ключовими ринками були Близький Схід, Північна Африка, країни Перської затоки та Латинська Америка). Сьогодні через складну логістику та впровадження європейського екологічного податку СВАМ структура експорту переформатувалася. Основними закордонними споживачами є:

1. До країн Європейського Союзу, які є найближчими сусідами (Польща, Румунія, Угорщина, Словаччина, Болгарія) постачається готова продукція (арматура та катанка для європейського будівельного сектору) та напівфабрикати. Транспортування здійснюється переважно залізницею, що є відносно рентабельним.

2. Завдяки частковому функціонуванню українського морського коридору Чорним морем, комбінат постачає чавун, залізрудний концентрат та сталеву заготовку до країн Близького Сходу, Північної Африки, а також Туреччини.

3. Частина залізрудної сировини (концентрату) та чавуну експортується на інші європейські заводи материнської компанії ArcelorMittal, де є потреба в

сировині для виробництва плоского прокату.

Конкурентів підприємства можна розділити на внутрішніх та зовнішніх (міжнародних).

На вітчизняному ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змагається з кількома потужними гравцями, такими як: Група «Метінвест» (ПрАТ «Каметсталь» на ринку довгомірного і сортового прокату та на ринку залізорудної сировини завдяки своїм ГЗК (Північний, Центральний, Інгулецький), група «Інтерпайп» (завод «Інтерпайп Сталь»), Дніпровський металургійний завод (ДМЗ, група DCH) та імпортерами (Молдова та Туреччина).

На світовій арені головними конкурентами є країни з нижчою собівартістю виробництва та простішою логістикою: Турецькі металургійні заводи (Erdemir, Kardemir, Tosyalı тощо), Європейські виробники довгого прокату (Riva Group (Італія), Celsa Group (Іспанія) та Salzgitter (Німеччина)), Китайські державні компанії (Baowu, HBIS).

Якщо на внутрішньому ринку України АМКР веде позиційну боротьбу переважно з «Метінвестом» («Каметсталь») та імпортом, то на зовнішньому ринку комбінат опинився під подвійним тиском: з одного боку – дешева логістика Туреччини та Китаю, з іншого – жорсткі екологічні бар'єри європейських виробників.

Кількісний аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонуємо розпочати з дослідження особливостей формування його фінансових результатів (табл. 2.1).

На основі даних таблиці 2.1 можна виділити наступні ключові тенденції та результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 роки.

Після незначного спаду в 2023 році (на 4,5%), у 2024 році спостерігається стрімке зростання чистої виручки – на 54,3% (з 41,8 млрд грн до 64,6 млрд грн). У 2025 році тенденція до зростання зберігається (+9,4%), сягаючи 70,6 млрд грн. Проте негативним моментом залишається випереджаюче зростання витрат. Так, протягом усього аналізованого періоду собівартість реалізації продукції перевищує чисту виручку. Зокрема, у 2025 році собівартість становить 75,4

млрд грн проти 70,6 млрд грн виручки. Це свідчить про те, що виробництво продукції є збитковим ще на етапі основної діяльності. Виходячи із загальної ситуації в країні, така ситуація для металургійних гігантів в Україні часто зумовлена різким зростанням тарифів на електроенергію, залізничні перевезення та втратою традиційних ринків збуту.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки формування фінансових результатів
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-2025 роках, тис. грн.**

Показник	Роки				Відхилення			Темп росту, %		
	2022	2023	2024	2025	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 / 2024	2023	2024	2025
Чиста виручка від реалізації продукції	43818410	41848635	64591407	70634443	-1969775	22742772	6043036	95,5	154,3	109,4
Собівартість реалізації продукції	55829721	50635909	69042126	75361466	-5193812	18406217	6319340	90,7	136,4	109,2
Валовий прибуток	- 12011311	-8787274	-4450719	-4727023	3224037	4336555	-276304	73,2	50,6	106,2
Інші операційні доходи	596185	429403	375811	494499	-166782	-53592	118688	72,0	87,5	131,6
Адміністративні витрати	1805121	1679688	2278484	2597859	-125433	598796	319375	93,1	135,6	114,0
Витрати на збут	42846	33255	35567	44127	-9591	2312	8560	77,6	107,0	124,1
Інші операційні витрати	797304	190963	690180	888099	-606341	499217	197919	24,0	361,4	128,7
Фінансові результати від операційної діяльності	- 14060397	- 10261777	-7079139	-7762609	3798620	3182638	-683470	73,0	69,0	109,7
Інші фінансові доходи	25141	48123	64246	18469	22982	16123	-45777	191,4	133,5	28,7
Фінансові витрати	1155305	1508095	1818110	1152644	352790	310015	-665466	130,5	120,6	63,4
Інші витрати	36169884	-	-	-	-36169884	0	0	0	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	- 51360445	- 11721749	-8833003	-8896784	39638696	2888746	-63781	22,8	75,4	100,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2351341	-89281	-15960	-13	-2440622	73321	15947	-	17,9	0,1
Чистий збиток	- 49009104	- 11811030	-8848963	-8896797	37198074	2962067	-47834	24,1	74,9	100,5

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Як наслідок, підприємство характеризується хронічною збитковістю - валовий результат протягом усіх чотирьох років є від'ємним (від'ємний

валовий прибуток). Хоча сума валового збитку скоротилася з 12 млрд грн у 2022 році до 4,7 млрд грн у 2025 році, підприємство так і не вийшло на рівень беззбитковості.

В операційній діяльності спостерігається зростання різного виду операційних витрат. У 2024–2025 роках має місце збільшення адміністративних витрат (на 35,6% та 14,0% відповідно) та інших операційних витрат, які у 2024 році зросли на приголомшливі 361,4% порівняно з попереднім роком.

Інші операційні доходи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2022–2025 років мають нестабільну динаміку. Протягом 2022–2024 років спостерігалось постійне скорочення цього показника. У 2023 році доходи зменшилися на 28% порівняно з 2022 роком (з 596,2 млн грн до 429,4 млн грн). У 2024 році падіння продовжилось ще на 12,5%, досягнувши найнижчого значення за період – 375,8 млн грн. В останній аналізований рік ситуація змінилася – спостерігається суттєве зростання на 31,6% (або на 118,7 млн грн) і їх обсяг досяг рівня 494,5 млн грн, що, проте, все ще нижче рівня 2022 року.

Але ці доходи лише частково покривають операційні витрати підприємства. Якщо у 2023 році вони перевищували інші операційні витрати (429,4 млн грн проти 191 млн грн), то у 2025 році ситуація стала зворотною: доходи (494,5 млн грн) є майже вдвічі меншими за витрати (888,1 млн грн).

Фінансовий результат від операційної діяльності залишається глибоко від’ємним. Найменший операційний збиток зафіксовано у 2024 році (7,1 млрд грн), проте у 2025 році він знову зріс на 9,7%

Найбільший чистий збиток зафіксовано у 2022 році — 49 млрд грн, що було спричинено величезними «іншими витратами» (36,2 млрд грн), ймовірно пов’язаними з початком повномасштабного вторгнення та знеціненням активів.

Джерелом для можливої фінансової кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виступає фінансова діяльність, доходи та витрати за якою розбалансовані. Підприємство несе значні фінансові витрати (понад 1,1 млрд грн щорічно), що додатково обтяжує фінансовий результат, хоча у 2025 році вони скоротилися на 36,6%.

Інші фінансові доходи мають випадковий та несуттєвий характер для

формування кінцевого фінансового результату підприємства, а їх різке скорочення у 2025 році лише погіршило загальний від'ємний баланс фінансової діяльності. Вони жодним чином не покривають фінансові витрати компанії. Зокрема, у 2025 році фінансові витрати (1,15 млрд грн) перевищували відповідні доходи (18,5 млн грн) у 62 рази

У 2024–2025 роках чистий збиток стабілізувався на рівні близько 8,8–8,9 млрд грн.

Отже, головною тенденцією є поступове відновлення обсягів реалізації (виручки) після кризи 2022 року, проте підприємство залишається глибоко збитковим. Від'ємна валова маржа (витрати на виробництво вищі за ціну продажу) вказує на критичну неефективність та складні ринкові умови, за яких виручка не покриває навіть прямі виробничі витрати.

Наступним кроком доцільно провести аналіз динаміка активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках, тис. грн.

Показники	Станом на				Відхилення			Темп росту, %		
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Необоротні активи	22979342	25330277	27262639	30318108	2350935	1932362	3055469	110,2	107,6	111,2
в т. ч., основні засоби	18996729	18468194	19904180	23044243	-528535	1435986	3140063	97,2	107,8	115,8
Оборотні активи	29703419	21701441	24463016	23649741	-8001978	2761575	-813275	73,1	112,7	96,7
в т. ч., запаси	14021719	10842192	14687451	14636032	-3179527	3845259	-51419	77,3	135,5	99,6
дебіторська заборгованість	14401960	9839064	8733884	8284843	-4562896	-1105180	-449041	68,3	88,8	94,9
грошові кошти та їх еквіваленти	954053	523938	488391	439537	-430115	-35547	-48854	54,9	93,2	90,0
Активи	52682761	47031718	51725655	53967849	-5651043	4693937	2242194	89,3	110,0	104,3

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

З таблиці видно, що протягом періоду спостерігається нестабільна динаміка загальної вартості активів. Після падіння у 2023 році на 10,7% (темп росту 89,3%), активи почали зростати у 2024 році (+10,0%) та досягли 53,97 млрд грн на кінець 2025 року.

В свою чергу, необоротні активи демонструють стабільне зростання щороку: на 10,2% у 2023 році, на 7,6% у 2024 році та на 11,2% у 2025 році. У їх складі вартість основних засобів зросла до 23,04 млрд грн. Зростання вартості основних засобів може бути пов'язане з проведенням дооцінки майна у зв'язку з інфляцією або інвестиції у капітальний ремонт та відновлення обладнання, пошкодженого внаслідок воєнних дій. Крім того, основні засоби підприємства характеризуються значним рівнем зносу (рис 2.2):

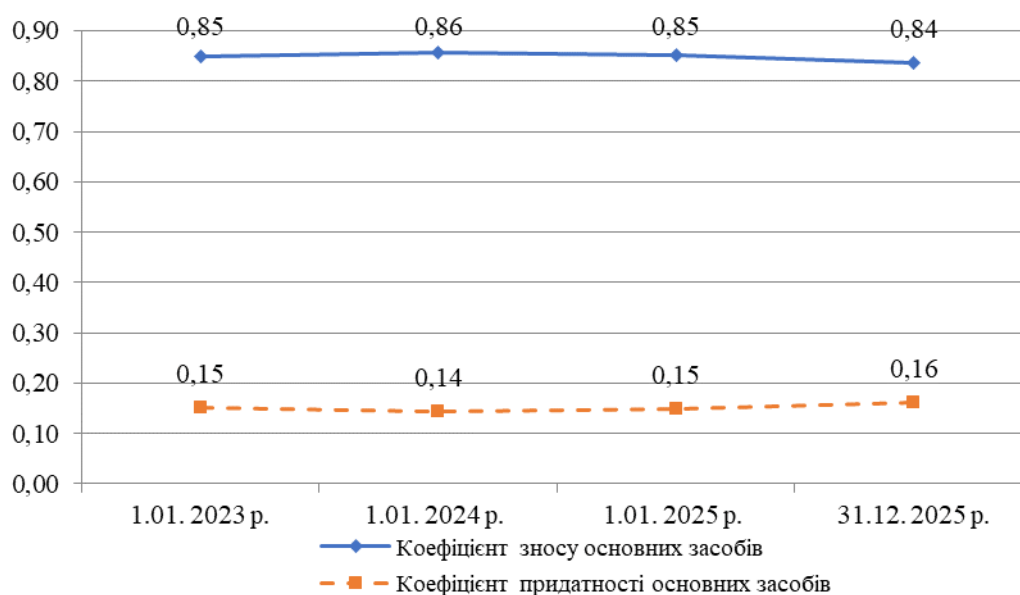


Рис. 2.2. Динаміка показників стану основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Оборотні активи характеризуються негативною тенденцією. За весь період їх обсяг скоротився з 29,7 млрд грн до 23,6 млрд грн.

Також у їх складі суттєво зросли запаси у 2024 році (на 35,5%), але стабілізувалися у 2025 році на рівні 14,6 млрд грн. Коливання можуть бути спричинені логістичними проблемами (неможливість вчасно вивезти готову продукцію) або необхідністю створення стратегічних резервів сировини через нестабільність поставок під час війни.

Постійно скорочується дебіторська заборгованість, що є позитивним моментом з точки зору повернення коштів, але може свідчити про зменшення обсягів комерційного кредитування. Причинами цього може бути робота за

передоплатою та посилення претензійної роботи з боржниками для отримання критично необхідних грошових ресурсів.

Найбільш загрозливою динамікою характеризуються грошові кошти, обсяг яких скоротився більш ніж удвічі (з 954 млн грн до 439,5 млн грн). Постійне скорочення грошових коштів може бути зумовлене використанням всієї вільної готівки на покриття величезних операційних збитків (про які йшлося в аналізі Табл. 2.1) та виконання зобов'язань перед постачальниками за умови дефіциту ліквідності.

Наступним етапом дослідження необхідно оцінити структуру активів підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Аналіз структури активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках, %

Показники	Станом на				Відхилення		
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025
Необоротні активи	43,6	53,9	52,7	56,2	10,2	-1,2	3,5
в т. ч., основні засоби	36,1	39,3	38,5	42,7	3,2	-0,8	4,2
Оборотні активи	56,4	46,1	47,3	43,8	-10,2	1,2	-3,5
в т. ч., запаси	26,6	23,1	28,4	27,1	-3,6	5,3	-1,3
дебіторська заборгованість	27,3	20,9	16,9	15,4	-6,4	-4,0	-1,5
грошові кошти та їх еквіваленти	1,8	1,1	0,9	0,8	-0,7	-0,2	-0,1
Активи	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Дані аналізу свідчать, що в структурі активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на початок 2023 року найбільшу питому вагу займають оборотні активи, проте на кінець періоду дослідження відбувається трансформація структури активів від мобільної (де переважали оборотні кошти) до важкої (з переважанням необоротних активів). Як результат, має місце домінування необоротних активів - їх частка зросла з 43,6% до 56,2%. Частка основних засобів у загальних активах збільшилася з 36,1% до 42,7%.

Натомість відбувається зниження частки оборотних коштів, їхня питома вага впала з 56,4% до 43,8%. Структура оборотних активів може бути

охарактеризована критичною нестачею ліквідності: Частка грошових коштів у структурі активів на кінець 2025 року становить лише 0,8%, що є критично низьким рівнем для забезпечення поточної платоспроможності.

Залишається значною частка запасів (27,1% у 2025 році), що свідчить про те, що значна частина оборотного капіталу «заморожена» у матеріальних цінностях.

Як що розглядати ситуацію в загальному вигляді, то видно, що структура активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стає все більш неліквідною. Зростання частки необоротних активів на фоні катастрофічного вимивання грошових коштів (до 0,8% від усіх активів) свідчить про те, що підприємство втрачає здатність швидко розраховуватися за своїми зобов'язаннями, а його фінансова стійкість підтримується переважно за рахунок вартості майна, а не реальних грошових потоків.

Наступним кроком оцінимо зміни в пасивах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл.2.4):

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках, тис. грн.

Показники	Станом на				Відхилення			Темп росту, %		
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Власний капітал	28212939	16016794	7399536	-2271631	-12196145	-8617258	-9671167	56,8	46,2	-30,7
в т.ч.. непокритий збиток	-3283553	-15094583	-23943546	-32840343	-11811030	-8848963	-8896797	459,7	158,6	137,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6046354	6398562	7397777	9850109	352208	999215	2452332	105,8	115,6	133,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	18423468	24616362	36931442	46389371	6192894	12315080	9457929	133,6	150,0	125,6
в т. ч., поточна кредиторська заборгованість	13628821	18223301	28827522	35897149	4594480	10604221	7069627	133,7	158,2	124,5
Пасиви	52682761	47031718	51725655	53967849	-5651043	4693937	2242194	89,3	110,0	104,3

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Проведений аналіз виявив окремі негативні моменти, що є ознаками фінансової кризи.

За аналізований період власний капітал катастрофічно зменшився з 28,2 млрд грн до від'ємного значення -2,27 млрд грн на кінець 2025 року. Це означає, що підприємство повністю втратило власні джерела фінансування. Головним чинником падіння капіталу стало стрімке накопичення збитків, а саме ріст непокритого збитку, який збільшився з 3,28 млрд грн до 32,84 млрд грн (зростання у 10 разів).

Одночасно відбувався ріст заборгованості. Поточні зобов'язання зросли з 18,4 млрд грн до 46,39 млрд грн (ріст у 2,5 рази). Кредиторська заборгованість продемонструвала аналогічний ріст, сягнувши 35,9 млрд грн. Через брак власних обігових коштів та «живих» грошей (що видно з аналізу активів), підприємство змушене фінансувати поточну діяльність за рахунок затримки виплат постачальникам, що спричиняє стрімкий ріст кредиторської заборгованості. Довгострокові зобов'язання також зросли – на 63% за весь період, склавши 9,85 млрд грн. Але в умовах війни та критичного фінансового стану залучення довгострокового капіталу обмежене, тому компанія «перекредитується» за рахунок поточних зобов'язань.

Визначивши динаміку, доцільно розглянути структуру пасивів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках, %

Показники	Станом на				Відхилення		
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025
Власний капітал	53,6	34,1	14,3	-4,2	-19,5	-19,8	-18,5
в т.ч. непокритий збиток	-6,2	-32,1	-46,3	-60,9	-25,9	-14,2	-14,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11,5	13,6	14,3	18,3	2,1	0,7	4,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	35,0	52,3	71,4	86,0	17,4	19,1	14,6
в т. ч., поточна кредиторська заборгованість	25,9	38,7	55,7	66,5	12,9	17,0	10,8
Пасиви	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

З таблиці видно, що в структурі пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Ріг» частка власного капіталу в структурі джерел фінансування впала з 53,6% до -4,2%. Це свідчить про повну залежність від зовнішніх запозичень. Підприємство перейшло у стан, коли сума зобов'язань перевищує вартість усіх його активів (від'ємний капітал).

Протягом 2023–2025 років відбувалося витіснення власних коштів поточними боргами. На кінець 2025 року 86% усіх пасивів становлять поточні зобов'язання та забезпечення. Зокрема, 66,5% припадає на поточну кредиторську заборгованість. Також відбувається погіршення якості структури позикового капіталу. Питома вага довгострокових зобов'язань дещо зросла (до 18,3%), проте вона нездатна збалансувати критичний обсяг короткострокових боргів.

Наступним кроком аналізу є оцінка ліквідності підприємства, оскільки погіршення ліквідності є першою ознакою прояву кризових процесів. Відповідні коефіцієнти приведено в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках

Показники	Станом на				Відхилення			Норматив
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,02	0,01	0,01	-0,03	-0,01	0,00	[0,2–0,5]
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,44	0,26	0,19	-0,41	-0,18	-0,07	[0,6–0,8]
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,61	0,88	0,66	0,51	-0,73	-0,22	-0,15	[1–2;3]

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Проведений аналіз виявив, що короткострокова платоспроможність підприємства оцінюється як критично низька. Протягом 2023–2025 років усі показники ліквідності стрімко погіршувалися і знаходяться далеко за межами нормативних значень. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності впав з 0,05 до 0,01. Це означає, що підприємство може негайно погасити лише 1% своїх

поточних боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,85 до 0,19 (норматив 0,6–0,8). Це свідчить про гострий дефіцит не лише грошей, а й дебіторської заборгованості для покриття боргів.

Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився з 1,61 до 0,51 (норматив 1,0–2,0). Поточні активи покривають зобов'язання лише на половину, що є ознакою неплатоспроможності.

Стрімке скорочення грошових коштів та дебіторської заборгованості на фоні зростання короткострокових зобов'язань призвело до падіння коефіцієнтів ліквідності до критичних позначок.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках**

Показники	Станом на				Відхилення		
	01.01. 2023 р.	01.01. 2024 р.	01.01. 2025 р.	31.12. 2025 р.	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,54	0,34	0,14	-0,04	-0,19	-0,20	-0,19
Коефіцієнт леверіджу	0,87	1,94	5,99	-24,76	1,07	4,05	-30,75
Коефіцієнт вартості необоротних активів	0,44	0,54	0,53	0,56	0,10	-0,01	0,03
Коефіцієнт вартості оборотних активів	0,56	0,46	0,47	0,44	-0,10	0,01	-0,03
Чисті оборотні кошти, тис. грн.	11279951	-2914921	-12465326	-22739630	-14194872	-9550405	-10274304
Власні оборотні кошти, тис. грн.	5233597	-9313483	-19863103	-32589739	-14547080	-10549620	-12726636
Коефіцієнт маневрування	0,19	-0,58	-2,68	14,35	-0,77	-2,10	17,03
Коефіцієнт закріплення ВОК в запасах	0,37	-0,86	-1,35	-2,23	-1,23	-0,49	-0,87

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Проведений аналіз показав, коефіцієнт фінансової незалежності став від'ємним (-0,04) на кінець 2025 року (при тому, що у 2023 році він був на рівні 0,54). Це означає, що власний капітал повністю вичерпано і підприємство працює виключно за рахунок боргів. Системною причиною цього є постійне

перевищення собівартості над виручкою призвело до накопичення величезного непокритого збитку, який «з'їв» власний капітал.

Власні оборотні кошти (ВОК) мають катастрофічно від'ємне значення – мінус 32,59 млрд грн. Дефіцит ВОК за три роки зріс майже у 6 разів. Від'ємне значення ВОК свідчить про те, що частину короткострокових запозичень підприємство було змушене спрямовувати на підтримку основних засобів або покриття збитків, а не на операційну діяльність.

Чисті оборотні кошти також є глибоко від'ємними (-22,74 млрд грн), що вказує на те, що навіть після реалізації всіх оборотних активів у підприємства залишиться понад 22 млрд грн непокритих короткострокових боргів.

Наступним кроком доцільно оцінити рентабельність базового підприємства. Оскільки чистий прибуток на підприємстві відсутній за весь період, мова йде про оцінку збитковості та її рівня (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз збитковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках, %

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024 від 2023	2025 від 2024
Збитковість активів	-23,69	-17,92	-16,84	5,77	1,09
Збитковість основних засобів	-63,05	-46,12	-41,43	16,93	4,69
Збитковість оборотних активів	-45,95	-38,34	-36,98	7,62	1,35
Збитковість власного капіталу	-53,41	-75,58	-347,00	-22,17	-271,42
Збитковість продажу	-28,22	-13,70	-12,60	14,52	1,10

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

З таблиці видно, що відбувається зниження збитковості за всіма показниками. Але попередній аналіз свідчить, що причинами цього є не тільки скорочення обсягів чистого збитку, але і нестабільна динаміка вартості активів, основних засобів, оборотних активів та власного капіталу.

Наступним кроком пропонуємо проаналізувати показники ефективності використання активів підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	2024 від 2023	2025 від 2024
Оборотність активів підприємства	0,84	1,31	1,34	0,47	0,03
Оборотність оборотних активів	1,63	2,80	2,94	1,17	0,14
Оборотність запасів	4,07	5,41	5,14	1,34	-0,27
Оборотність виробничих запасів	8,30	10,50	9,19	2,20	-1,31
Оборотність дебіторської заборгованості	3,45	6,96	8,30	3,50	1,35
Оборотність кредиторської заборгованості	2,63	2,75	2,18	0,12	-0,56
Фондовіддача	2,23	3,37	3,29	1,13	-0,08

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Проаналізувавши результати розрахунків, можна сказати, що в цілому за період динаміка ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має позитивний характер.

Так, протягом 2023–2025 років має місце прискорення обороту всіх активів підприємства, в тому числі і поточних як в цілому, так і за елементами, а також пасивів за елементами. Але, як і у випадку з рентабельністю, причинами цього стало не тільки зростання виручки від реалізації, але і зміни у вартості відповідних елементів. Так, у 2025 році відбулось зростання обсягів основних засобів і, як наслідок, рівень фондівдачі знизився.

Таким чином, назвати загальний економічний стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2023–2025 років задовільним неможна, мають місце прояви ознак кризових явищ, зокрема, скорочення обсягів активів та від’ємний обсяг власного капіталу, а також щорічне формування чистих збитків.

2.2. Прогнозування ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як елемент фундаментальної діагностики фінансової кризи

За результатами експрес-аналізу було виявлено, що за останні роки діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується погіршенням значень показників та їх динамікою, тобто наявні ознаки кризового стану. Такі ознаки є характерними для перших етапів фінансової кризи підприємства. Більш глибокий аналіз дозволить з'ясувати, які фактори здійснюють негативний вплив та наскільки сильним він є.

Пропонуємо провести фундаментальний аналіз фінансової кризи підприємства за допомогою дискримінантних моделей прогнозування банкрутства.

Дослідження розпочнемо із закордонних моделей, які є найбільш поширеними та використовуваними. При цьому в тих випадках, коли модель вимагає значення показника за рік, а не на конкретну дату, для розрахунку використаємо середньо річні значення як абсолютних, так і відносних величин.

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана наведена в табл. 2.10.

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за п'ятифакторною моделлю Альтмана свідчить про стрімке погіршення фінансового стану підприємства та перехід у зону критичного ризику.

Значення інтегрального показника Альтмана скоротилося з 2,380 у 2023 році до 0,338 у 2025 році. Оскільки нормативне значення для безпечного стану становить $Z > 2,675$, показники підприємства протягом усього періоду свідчать про проблеми. Якщо у 2023–2024 роках ймовірність банкрутства оцінювалася як «висока», то у 2025 році вона стала «дуже високою».

Найбільший негативний вплив на модель мало стрімке зниження коефіцієнта K4 (покриття зобов'язань власним капіталом), який впав з 3,956 до 0,276. Це підтверджує висновки з попередніх аналізів про майже повну втрату власного капіталу підприємства.

Таблиця 2.10

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках за п'ятифакторною моделлю Альтмана**

Показники	Методика розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
					2024 від 2023	2025 від 2024
Частка власних оборотних коштів в активах (K_1)	Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів	-0,041	-0,295	-0,496	-0,255	-0,201
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (K_2)	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / Загальна вартість активів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (K_3)	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування / Загальна вартість активів	-0,235	-0,179	-0,168	0,056	0,011
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (K_4)	Власний капітал (ринкова вартість) / Поточні зобов'язання	3,956	1,616	0,276	-2,341	-1,340
Коефіцієнт трансформації (K_5)	Чиста виручка / Загальна вартість активів	0,839	1,308	1,337	0,469	0,029
Z - показник	$1,2 \cdot K_1 + 1,4 \cdot K_2 + 3,3 \cdot K_3 + 0,6 \cdot K_4 + 0,99 \cdot K_5$	2,380	1,319	0,338	-1,060	-0,982
Ймовірність банкрутства ($Z < 2,675$)		висока	висока	висока	дуже висока	х

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Аналіз складників моделі Альтмана у поєднанні із загальною фінансовою ситуацією дозволяє визначити такі причини, як:

відсутність власних оборотних коштів (показник K_1 є від'ємним і постійно погіршується). Це означає, що обороти підприємства фінансуються виключно за рахунок боргів, а власного капіталу не вистачає навіть для покриття необоротних активів.

хронічна збитковість діяльності (показник рентабельності активів за чистим прибутком K_3 залишається від'ємним протягом усіх років). Це є наслідком того, що собівартість продукції стабільно перевищує виручку, про

що свідчили дані аналізу формування фінансових результатів.

зростання боргового навантаження (падіння К4 свідчить про те, що темпи зростання поточних зобов'язань значно випереджають можливості капіталу компанії). Підприємство фактично опинилося в ситуації, коли його борги перед кредиторами майже не забезпечені власними ресурсами.

неефективність «ефекту масштабу» (хоча коефіцієнт трансформації К5 (оборотність активів) дещо зріс, це зростання виручки не рятує ситуацію, оскільки кожен цикл обороту активів приносить нові збитки, а не прибуток.

У таблиці 2.11, представлені результати розрахунку ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Спрінгейта.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023-2025 роках за моделлю Спрінгейта

Показники	Методика розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
					2024 від 2023	2025 від 2024
A	Власний оборотний капітал / загальна вартість активів	-0,041	-0,295	-0,496	-0,255	-0,201
B	прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів	-0,206	-0,143	-0,147	0,062	-0,004
C	прибуток до сплати податків / короткострокові зобов'язання	-2,097	-1,219	-0,957	0,878	0,262
D	виручка від реалізації / загальна вартість активів	0,839	1,308	1,337	0,469	0,029
Z-показник	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	-1,722	-1,026	-1,059	0,697	-0,034
Ймовірність банкрутства ($Z < 0,862$)		дуже висока	дуже висока	дуже висока	дуже висока	x

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Спрінгейта підтверджує критичний фінансовий стан підприємства, який спостерігався і в попередніх розрахунках.

Протягом усього періоду інтегральний показник залишається глибоко

від'ємним: -1,722 у 2023 році, -1,026 у 2024 році та -1,059 у 2025 році. Оскільки критичне значення для цієї моделі становить $Z < 0,862$, результати підприємства свідчать про «дуже високу» ймовірність банкрутства. Хоча у 2024 році відбулося певне зростання показника, у 2025 році тенденція знову стала негативною (відхилення -0,034), що вказує на відсутність реального фінансового оздоровлення.

На основі складників моделі Спрінгейта та загальної ситуації можна виділити такі причини:

дефіцит власного оборотного капіталу (Фактор А). Це найслабше місце підприємства. Показник відношення робочого капіталу до активів впав з -0,041 до -0,496. Як ми зазначали раніше, це наслідок того, що поточні зобов'язання (борги) значно перевищують обсяг оборотних активів, фактично «вимиваючи» ресурси для діяльності.

відсутність операційного прибутку (Фактор В). Показник ЕВІТ по відношенню до активів залишається від'ємним (-0,147 у 2025 році). Причина – хронічне перевищення собівартості над виручкою, що не дозволяє активам генерувати дохід.

неспроможність обслуговувати борги (Фактор С). Відношення прибутку до короткострокових зобов'язань є від'ємним (-0,957). Це підтверджує, що підприємство не має внутрішніх джерел для розрахунків із кредиторами, частка яких у пасивах сягнула 86%.

недостатня ефективність виручки (Фактор D): Попри те, що оборотність активів за виручкою зросла з 0,839 до 1,337, цей позитивний тренд повністю нівелюється збитковістю продажів. Підприємство нарощує обсяги реалізації, але через високі витрати це лише збільшує загальний дефіцит коштів.

У таблиці 2.12 представлені результати розрахунку ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за дискримінантною моделлю Ліса.

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Ліса підтверджує критичний стан підприємства, хоча ця модель дає дещо іншу термінологічну оцінку порівняно з попередніми.

Таблиця 2.12

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках за моделлю Ліса**

Показники	Методика розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
					2024 від 2023	2025 від 2024
A	оборотні активи / загальна вартість активів	0,516	0,467	0,455	-0,048	-0,012
B	операційний прибуток / загальна вартість активів	-0,206	-0,143	-0,147	0,062	-0,004
C	нерозподілений прибуток / загальна вартість активів	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
D	власний капітал / позиковий капітал	0,734	0,284	0,047	-0,450	-0,237
Z-показник	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$	0,015	0,017	0,016	0,002	-0,001
Ймовірність банкрутства ($Z < 0,037$)		гранична	гранична	гранична	гранична	x

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Протягом 2023–2025 років інтегральний показник коливався в межах 0,015 – 0,017. Оскільки нормативне значення для безпечного стану становить $Z > 0,037$, показники підприємства є вдвічі нижчими за критичну межу. Тобто ймовірність банкрутства за всі три роки характеризується як «гранична». Це означає, що підприємство знаходиться безпосередньо на порозі фінансового краху.

Згідно з даними Таблиці 2.12, негативний вплив на стійкість мають майже всі складники моделі:

зниження частки оборотних активів (Фактор А). Показник скоротився з 0,516 до 0,455, що підтверджує тенденцію «вимивання» ліквідності та зростання частки «важких» необоротних активів, про що ми говорили раніше. Підприємству не вистачає мобільних ресурсів для підтримки діяльності.

стабільна операційна збитковість (Фактор В). Показник відношення прибутку до активів залишається від’ємним (-0,147 у 2025 році) через системне перевищення собівартості над виручкою, через що активи підприємства працюють «в мінус».

відсутність нерозподіленого прибутку (Фактор С). Цей показник у моделі дорівнює 0,000 протягом усіх років. У загальному контексті це пояснюється колосальними накопиченими збитками (понад 32 млрд грн), які повністю нівелювали будь-які попередні фінансові успіхи компанії.

обвал фінансової незалежності (Фактор D). Відношення власного капіталу до позикового продемонструвало найрізкіше падіння – з 0,734 до 0,047. Це прямий наслідок повної депіталізації балансу: власний капітал тане, тоді як борги (позиковий капітал) зростають, що робить структуру пасивів вкрай нестійкою.

Хоча модель класифікує ймовірність як «граничну», фактичні значення показників (особливо нульовий нерозподілений прибуток та мізерна частка власного капіталу) свідчать про те, що підприємство повністю вичерпало внутрішні ресурси самофінансування

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера і Тішоу представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках за моделлю Таффлера**

Показники	Методика розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
					2024 від 2023	2025 від 2024
A	операційний прибуток / короткострокові зобов'язання	-1,836	-0,977	-0,835	0,859	0,142
B	оборотні активи / загальна сума зобов'язань	0,853	0,560	0,440	-0,293	-0,120
C	короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів	0,112	0,147	0,176	0,035	0,029
D	виручка від реалізації / загальна вартість активів	0,839	1,308	1,337	0,469	0,029
Z-показник	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$	-0,708	-0,209	-0,140	0,498	0,069
Ймовірність банкрутства ($Z < 0,2$)		гранична	дуже висока	дуже висока	дуже висока	x

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Таффлера свідчить про перебування підприємства у стані глибокої фінансової кризи з надзвичайно високим ризиком неплатоспроможності протягом усього періоду 2023–2025 років.

Інтегральний показник Z протягом трьох років залишається від'ємним: -0,708 у 2023 році, -0,209 у 2024 році та -0,140 у 2025 році. Оскільки критична межа для цієї моделі становить $Z < 0,2$, стан підприємства оцінюється як «дуже висока ймовірність банкрутства». Попри те, що значення показника дещо покращилося (на 0,568 за два роки), воно все ще не наблизилось навіть до нульової позначки, що вказує на хронічний характер проблем.

Аналіз чотирьох складників моделі дозволяє виділити основні причини такого стану:

фактор А (Операційний збиток / Поточні зобов'язання). Цей показник є від'ємним (-0,835 у 2025 році), що відображає нездатність підприємства покривати борги за рахунок результатів своєї діяльності. Причиною є постійний операційний збиток, який у 2025 році склав понад 7,76 млрд грн.

фактор В (Оборотні активи / Загальні зобов'язання). Спостерігається стрімке падіння з 0,853 до 0,440. Це свідчить про те, що майна підприємства, яке можна швидко реалізувати, не вистачає навіть для покриття половини боргів. Це підтверджується даними про те, що поточні зобов'язання сягнули 86% у структурі пасивів.

фактор С (Поточні зобов'язання / Активи). Показник зріс з 0,112 до 0,176, що вказує на поступове збільшення частки короткострокових боргів у загальній вартості активів.

фактор D (Виручка / Активи). Це єдиний показник, що демонструє позитивну динаміку, зрісши з 0,839 до 1,337. Це підтверджує раніше виявлену тенденцію до відновлення обсягів реалізації (до 70,6 млрд грн у 2025 році), проте цього зростання недостатньо, щоб перекрити негативний вплив збитковості.

Модель Таффлера підтверджує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться у зоні неминучого банкрутства без зовнішнього фінансового

оздоровлення. Позитивна динаміка оборотності (виручки) є надто слабкою, щоб компенсувати відсутність прибутку та катастрофічний дефіцит власного капіталу.

Фінансовий аналітик Уільям Бівер з метою діагностики банкрутства рекомендував дослідити тренди показників. Розрахунки значень коефіцієнтів за системою Бівера на досліджуваному підприємстві представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках за системою Бівера**

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Характеристика показників		
				2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт Бівера	-0,003	-0,541	0,962	III	III	III
Коефіцієнт покриття	1,141	1,988	3,884	II	II	III
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	-2,555	-27,851	26,039	III	III	III
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,513	0,450	0,332	II	III	III
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	-0,014	-0,191	0,112	III	III	III

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за системою Бівера також підтверджує критичний фінансовий стан підприємства, класифікуючи його показники переважно за найгіршою категорією.

Протягом усього періоду коефіцієнт Бівера залишається від'ємним (від -0,246 у 2023 р. до -0,070 у 2025 р.). Це свідчить про те, що чистий прибуток та амортизація не здатні покрити зобов'язання підприємства. Показник стабільно перебуває у III групі.

Рентабельність капіталу за чистим прибутком має стабільні від'ємні значення (-23,69% у 2023 р., -16,84% у 2025 р.), що також відповідає III групі. Це підтверджує хронічну збитковість, яка «з'їдає» ресурси компанії.

Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом є від'ємним і демонструє стрімке падіння з -0,041 до -0,496. Це вказує на повну відсутність власних обігових коштів для забезпечення діяльності, що класифікується як стан III групи.

Якщо у 2023 році стан концентрації позикового капіталу оцінювався як задовільний (0,669, II група), то до кінця 2025 року коефіцієнт зріс до 1,127, перейшовши у III групу. Значення понад 1,0 підтверджує, що борги підприємства перевищують вартість усіх його активів (власний капітал є від'ємним).

Коефіцієнт покриття – єдиний показник, який у 2023–2024 роках тримався у II групі, проте у 2025 році він впав до 0,586, що також перевело його у критичну III групу.

На основі системи Бівера та попереднього аналізу можна виділити такі причини критичного стану:

зростання концентрації позикового капіталу до 1,127 свідчить про те, що підприємство існує виключно за рахунок кредиторів.

неспроможність генерувати грошовий потік, про що свідчить від'ємний коефіцієнт Бівера, тобто операційна діяльність не приносить достатньо коштів навіть для мінімального обслуговування боргів.

Падіння коефіцієнта покриття до 0,586 означає втрата ліквідного захисту, тобто оборотні активи покривають поточні зобов'язання лише на 58%, що робить неможливим вчасне погашення боргів без зовнішніх впливів.

За системою Бівера ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на кінець 2025 року за всіма п'ятьма показниками увійшло до III групи ризику. Це означає, що за відсутності радикальних змін у структурі витрат та капіталу, ймовірність банкрутства підприємства у найближчій перспективі є надзвичайно високою.

Вагомий внесок у розвиток цього напрямку діагностики зроблений Терещенко О.О., яким свого часу було обґрунтовано новий методологічний підхід до діагностики банкрутства вітчизняних підприємств, в основу якого покладено мультиваріантний дискримінантний аналіз. Суттєвою перевагою зазначеного переходу є врахування галузевих особливостей об'єктів

дослідження при побудові дискримінантних моделей діагностики банкрутства. Для розрахунку Z-показника базового підприємства необхідно використати дискримінантну функцію саме для підприємств гірничо-металургійної галузі.

Отже, для оцінки ймовірності банкрутства скористаємося моделлю, яку запропоновано для гірничо-металургійної промисловості (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у
2023-2025 роках за моделлю О.О.Терещенко**

Показники	Методика розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
					2023 від 2022	2024 від 2023
X ₁	коефіцієнт покриття	1,247	0,772	0,586	-0,475	-0,186
X ₂	коефіцієнт фінансової незалежності	0,438	0,242	0,050	-0,196	-0,191
X ₃	коефіцієнт оборотності капіталу	0,839	1,308	1,337	0,469	0,029
X ₄	коефіцієнт рентабельності операційних продаж cash-flow	-0,194	-0,073	-0,058	0,121	0,015
X ₅	коефіцієнт рентабельності активів по cash-flow	-0,164	-0,096	-0,078	0,068	0,018
X ₆	рентабельність продажів за прибутком (збитком) до оподаткування	-28,010	-13,675	-12,596	14,335	1,080
X ₇	коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,628	2,798	2,936	1,170	0,138
Z-показник	$Z=0,213X_1+2,208X_2+0,67X_3+1,13X_4+1,48X_5+0,515X_6+0,467X_7-2,599$	-14,931	-6,985	-6,765	7,946	0,221
Ймовірність банкрутства ($Z<0$)		дуже висока	дуже висока	дуже висока	х	х

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за вітчизняною моделлю О.О. Терещенка підтверджує критичні висновки попередніх моделей та свідчить про перебування підприємства у стані глибокої фінансової кризи.

Протягом усього аналізованого періоду (2023–2025 рр.) інтегральний Z-показник залишається від’ємним: -14,931 у 2023 році, -6,985 у 2024 році та -6,765 у 2025 році. Оскільки критичне значення моделі становить $Z < 0$,

ймовірність банкрутства офіційно характеризується як «дуже висока».

Хоча спостерігається певне «підтягування» показника (він зріс з -14,9 до -6,7), це відбулося переважно за рахунок покращення оборотності та відносного скорочення темпів збитковості, проте підприємство все ще залишається дуже далеко від зони фінансової безпеки.

Ключовими чинниками негативного результату є:

катастрофічна збитковість продажів (X6). Так, показник рентабельності продажів за прибутком до оподаткування є від'ємним (-12,596 у 2025 році), що тягне весь Z-показник донизу. Це підтверджує, що операційна діяльність не генерує прибутку.

втрата фінансової незалежності (X2). Відповідний коефіцієнт стрімко впав з 0,438 до 0,050, що свідчить про критичне вимивання власного капіталу та повну залежність від запозичених коштів.

погіршення ліквідності (X1), про що свідчить скорочення коефіцієнту покриття більше ніж удвічі – з 1,247 до 0,586, що вказує на неспроможність підприємства розраховуватися за поточними боргами.

Позитивним, але недостатнім сигналом є зростання ділової активності (X3, X7): Коефіцієнти оборотності капіталу та оборотних активів суттєво зросли (зокрема, оборотність оборотних активів зросла з 1,628 до 2,936). Це свідчить про інтенсифікацію використання ресурсів, проте за умов збитковості продажів це лише прискорює накопичення фінансових втрат.

Те ж можна сказати і про покращення грошових потоків (X4, X5). Показники рентабельності операційних продажів та активів за cash-flow залишаються від'ємними, проте демонструють тенденцію до зростання (покращення на 0,121 та 0,068 відповідно), що дещо сповільнило падіння Z-показника.

Модель Терещенка демонструє, що підприємство не має внутрішніх фінансових джерел для самовідновлення. Незважаючи на прискорення оборотності коштів, хронічна збитковість та втрата власного капіталу роблять ризик банкрутства неминучим без радикальної фінансової реструктуризації.

Результати оцінки за всіма моделями для більшої наочності доцільно

звести до єдиної таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» у 2023-2025 роках**

Модель	Значення Z-показника			Ймовірність банкрутства		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Альтмана п'ятифакторна	2,380	1,319	0,338	висока	висока	дуже висока
Спрінгейта	-1,722	-1,026	-1,059	дуже висока	дуже висока	дуже висока
Лиса	0,015	0,017	0,016	гранична	гранична	гранична
Таффлера	-0,708	-0,209	-0,140	дуже висока	дуже висока	дуже висока
Бівера	x	x	x	у найближчі 1-2 роки	у найближчі 1-2 роки	у найближчі 1-2 роки
Терещенка	-14,931	-6,985	-6,765	дуже висока	дуже висока	дуже висока

Джерело: сформовано автором на основі попередніх розрахунків

Результати аналізу показують, що майже за всіма моделями ймовірність банкрутства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» була максимально високою у 2023 році, але у 2025 році ситуація не покращилась. Разом з тим фінансовий стан підприємства можна вважати таким, що схильний до банкрутства та має ознаки фінансової кризи, оскільки в результатах його діяльності відсутня динаміка до покращення та зберігаються стабільно негативні тенденції.

Висновки до розділу 2

Діагностика фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період 2022–2025 років свідчить про перебування підприємства в стані глибокої системної кризи, що зумовлена комплексом екзогенних та ендогенних чинників. Як найбільше гірничо-металургійне підприємство України з повним виробничим циклом, комбінат є критично важливим індустріальним об'єктом.

Комбінат виступає базовим постачальником сировини для інших секторів економіки України та, хоча через війну обсяги експорту скоротилися, залишається постачальником залізорудної сировини та чавуну на європейські заводи групи ArcelorMittal, підтримуючи позиції України на міжнародному ринку.

Сучасний етап функціонування суб'єкта господарювання характеризується реалізацією стратегії виживання в умовах воєнного стану, що спричинило безпрецедентні безпекові ризики, руйнування традиційних логістичних ланцюгів через блокування морських портів та гострий дефіцит кадрів.

Додатковим дестабілізуючим фактором виступає посилення екологічного регулювання в Європейському Союзі, зокрема впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), що призвело до втрати значної частки європейського ринку збуту та змусило керівництво вдатися до консервації застарілих потужностей.

Кількісний аналіз фінансових результатів демонструє тенденцію до поступового відновлення чистої виручки, яка після спаду в 2023 році зросла на 54,3% у 2024 році та досягла 70,6 млрд грн у 2025 році, проте цей позитивний тренд повністю нівелюється випереджаючим зростанням собівартості.

Протягом усього досліджуваного періоду витрати на виробництво стабільно перевищують дохід від реалізації, що свідчить про від'ємну валову маржу та збитковість діяльності вже на етапі основної операційної діяльності.

Аномально високий чистий збиток 2022 року в розмірі 49 млрд грн, спричинений знеціненням активів та початком повномасштабного вторгнення, трансформувався у відносно стабільний щорічний дефіцит на рівні 8,8–8,9 млрд грн у 2024–2025 роках.

Фінансовий результат додатково обтяжується значними витратами на обслуговування боргів, що перевищують 1,1 млрд грн щорічно, тоді як інші фінансові та операційні доходи мають випадковий характер і не здатні збалансувати від'ємне сальдо.

Трансформація структури активів підприємства вказує на суттєве

зниження їхньої мобільності та ліквідності, оскільки частка необоротних активів зросла до 56,2% на фоні катастрофічного вимивання грошових коштів, питома вага яких у структурі балансу наприкінці 2025 року становила лише 0,8%.

Скорочення обсягу оборотних активів з 29,7 млрд грн до 23,6 млрд грн супроводжується накопиченням запасів, що часто є наслідком логістичних обмежень та неможливості своєчасного відвантаження готової продукції.

Позитивна динаміка зниження дебіторської заборгованості до 8,28 млрд грн свідчить про спроби мобілізації готівкових ресурсів, проте цього недостатньо для покриття дефіциту ліквідності.

Найбільш критичні зміни зафіксовано в структурі пасивів, де відбулася повна декапіталізація власного капіталу, значення якого на кінець 2025 року стало від'ємним (-2,27 млрд грн) внаслідок стрімкого зростання непокритого збитку до 32,84 млрд грн.

Підприємство фактично втратило фінансову незалежність, оскільки 86% джерел фінансування становлять поточні зобов'язання, переважно кредиторська заборгованість перед постачальниками в розмірі 35,9 млрд грн.

Такий стан справ призвів до падіння всіх показників платоспроможності значно нижче нормативних меж: коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 0,01, а власні оборотні кошти мають від'ємне значення -32,59 млрд грн, що вказує на використання позикового капіталу для фінансування необоротних активів та покриття операційних втрат.

Результати фундаментальної діагностики ймовірності банкрутства за допомогою багатофакторних дискримінантних моделей підтверджують стан технічного дефолту. П'ятифакторна модель Альтмана класифікує ризик як «дуже високий» ($Z=0,338$ у 2025 р.), що зумовлено низьким покриттям зобов'язань власним капіталом та збитковістю активів.

Аналогічні результати демонструють моделі Спрінгейта та Таффлера, де інтегральні показники залишаються глибоко від'ємними через неспроможність генерувати операційний прибуток.

Система Бівера відносить підприємство до найгіршої III групи ризику за

всіма ключовими коефіцієнтами, включаючи рентабельність та концентрацію позикового капіталу.

Спеціалізована вітчизняна модель О. О. Терещенка, адаптована для гірничо-металургійної галузі, також фіксує критично низький рівень фінансової безпеки ($Z=-6,765$ у 2025 р.), підкреслюючи, що попри зростання ділової активності та оборотності капіталу, відсутність внутрішніх джерел самофінансування робить ризик банкрутства неминучим без радикальної реструктуризації пасивів та оптимізації виробничих витрат.

Узагальнюючий аналіз підтверджує стабільно негативні тенденції та відсутність динаміки до самостійного виходу з фінансової кризи.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Впровадження системи раннього попередження як способу запобігання та попередження фінансової кризи на підприємстві

В умовах макроекономічної нестабільності особливої актуальності набуває проблема превентивного управління та запобігання фінансовим кризам на мікрорівні. Це зумовлює потребу в пошуку ефективних управлінських інструментів для підвищення фінансової стійкості та стабілізації поточного стану суб'єктів господарювання.

Ефективність антикризових заходів безпосередньо залежить від своєчасної ідентифікації фінансових загроз. Раннє виявлення деструктивних тенденцій дає змогу розробити та впровадити комплекс дій для відновлення ліквідності й платоспроможності підприємства, запобігаючи його банкрутству та ліквідації. Відтак, в умовах економічної турбулентності прогнозування ймовірності банкрутства є першочерговою складовою системи фінансового менеджменту.

У ринковій економіці результативність діяльності підприємств визначається точністю стратегічного та оперативного прогнозування. Процес прогнозування базується на дослідженні поточних тенденцій розвитку суб'єкта господарювання з подальшим аналізом отриманих результатів для визначення його майбутніх перспектив.

Головною перевагою прогнозування є можливість коригування бізнес-процесів у разі отримання негативного сценарію. Виявивши перші ознаки неплатоспроможності або передкризового стану, керівництво може вжити превентивних заходів задля недопущення фінансового краху.

Водночас прогностична діяльність має певні обмеження:

- динамічність екзогенних факторів, тобто абсолютна точність прогнозів

неможлива через мінливість зовнішнього середовища, на яке підприємство не має прямого впливу;

- імовірнісний характер результатів, коли позитивний прогноз не гарантує повної відсутності ризиків у майбутньому. Систематичний моніторинг фінансової звітності та відстеження динаміки ключових показників ефективності дозволяють нівелювати більшість ендегенних (внутрішніх) загроз [44].

Традиційний менеджмент часто обмежується реактивним управлінням – тобто реагуванням на вже наявні негативні зміни. Натомість упровадження системи раннього попередження (СРП) дозволяє перейти до проактивного управління: чітко передбачати зміни, мінімізувати їхні негативні наслідки та свідомо планувати позитивні зрушення. Прогнозування є не лише інструментом оптимізації планування, а й каталізатором підвищення ефективності всіх функцій менеджменту – організації, мотивації, оперативного контролю та загальної економічної стійкості.

Фундаментальною основою для побудови сучасних систем раннього попередження є концепція «слабких сигналів» (Weak Signals), яку запропонував один із засновників стратегічного менеджменту Ігор Ансофф.

Її головна суть полягає в тому, що жодна криза чи радикальна зміна на ринку не відбувається раптово. Вони завжди надсилають перші, ледве помітні імпульси, які Ансофф назвав «слабкими сигналами». Якщо підприємство реагує лише на «сильні сигнали» (очевидні фінансові проблеми), воно втрачає час для маневру.

Сильні сигнали – це очевидні проблеми: збитки в балансі, арешт рахунків, масове звільнення працівників. Коли вони з'являються, реагувати вже запізно — криза в розпалі.

Слабкі сигнали – це ранні, часто якісні або розмиті ознаки майбутніх проблем (наприклад, затримка інновацій у конкурентів, поява нових регуляторних вимог, зниження задоволеності клієнтів, перші збої в поставках сировини).

Таблиця 3.1

Класифікація рівнів обізнаності підприємства про загрозу (за І.**Ансоффом)**

Рівень обізнаності	Тип сигналу	Сутність стану та поведінка менеджменту	Практичний приклад
Рівень 1: Відчуття загрози	Абстрактний сигнал	Керівництво відчуває загальну нестабільність та невизначеність, але не може назвати ні причину, ні конкретне джерело ризику.	Поява перших чуток про можливі зміни в законодавстві або загальне падіння попиту на ринку.
Рівень 2: Визначення джерела	Слабкий сигнал	Стає зрозумілим загальний вектор загрози. Визначено її джерело, проте масштаби та глибина майбутнього впливу на фірму все ще невідомі.	Поява офіційної інформації про розробку альтернативної технології або підготовку профільного законопроекту.
Рівень 3: Конкретизація загрози	Слабкий сигнал	Підприємство чітко розуміє, яка саме небезпека виникла, які його підрозділи чи бізнес-процеси опинилися під прямою загрозою.	Прямий конкурент офіційно розпочинає будівництво нового високотехнологічного заводу поруч із потужностями фірми.
Рівень 4: Прогнозування наслідків	Посилений сигнал	Менеджмент отримує можливість детально спрогнозувати, як саме виявлена подія вплине на внутрішні процеси та операційну діяльність.	Розрахунок аналітиків, який показує, що дії конкурентів призведуть до втрати 15% ринкової частки підприємства.
Рівень 5: Фінансова калькуляція	Сильний сигнал	Кризова ситуація вже повністю наступила. Негативні наслідки відображаються у бухгалтерських книгах; підприємство точно знає фінансову суму збитків.	Офіційний фінансовий звіт фіксує прямі збитки від падіння продажів та касові розриви.

Джерело: узагальнено автором на основі [37, 41]

Головна цінність концепції описується управлінським парадоксом: чим вища точність інформації про кризу, тим менше часу залишається на ліквідацію її наслідків.

Якщо почати діяти на 1–2 рівнях (слабкі сигнали), у підприємства є максимальний запас часу для переорієнтації, диверсифікації чи реструктуризації. Проте ризик помилки високий, оскільки інформація неточна.

Якщо чекати 5 рівня (сильні сигнали), інформація стає 100% точною, але

часу на управлінський маневр не залишається, і підприємству загрожує експрес-банкрутство.

Тобто рух від Рівня 1 до Рівня 5 підвищує точність інформації, але критично зменшує час, який керівництво має для прийняття превентивних антикризових рішень.

Доцільність функціонування системи раннього попередження та реагування полягає у виконанні таких ключових завдань:

- своєчасна ідентифікація індикаторів, що сигналізують про зміну параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оперативне виявлення ознак фінансової кризи та встановлення причин її виникнення;
- обґрунтування та розробка превентивних антикризових заходів.

Як зазначає О.О. Терещенко, фундаментальним завданням СРП є своєчасна фіксація кризового стану, який становить пряму або опосередковану загрозу життєздатності підприємства [44, с. 52]. Комплексне превентивне управління, що базується на постійному моніторингу «слабких сигналів», дозволяє завчасно підготувати контрзаходи відповідно до специфіки та масштабів виявлених загроз, запобігаючи неплатоспроможності.

Таким чином, проектування та впровадження системи раннього попередження і прогнозування є об'єктивною передумовою стабільного функціонування підприємства в сучасних економічних реаліях. Аналіз наукових доробків у цій сфері дає змогу систематизувати основні концептуальні підходи до формування ефективного інструментарію запобігання банкрутству.

На підставі цього можна виокремити наступні основні функціональні складові, які доцільно впровадити в діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (рис. 3.1).

Наведена на рис. 3.1 система попередження, прогнозування та запобігання фінансовій кризі на підприємстві не обмежується тільки зазначеними складовими та може бути доповнена іншими, залежно від ситуації, що склалася на підприємстві та вимог зовнішнього середовища.

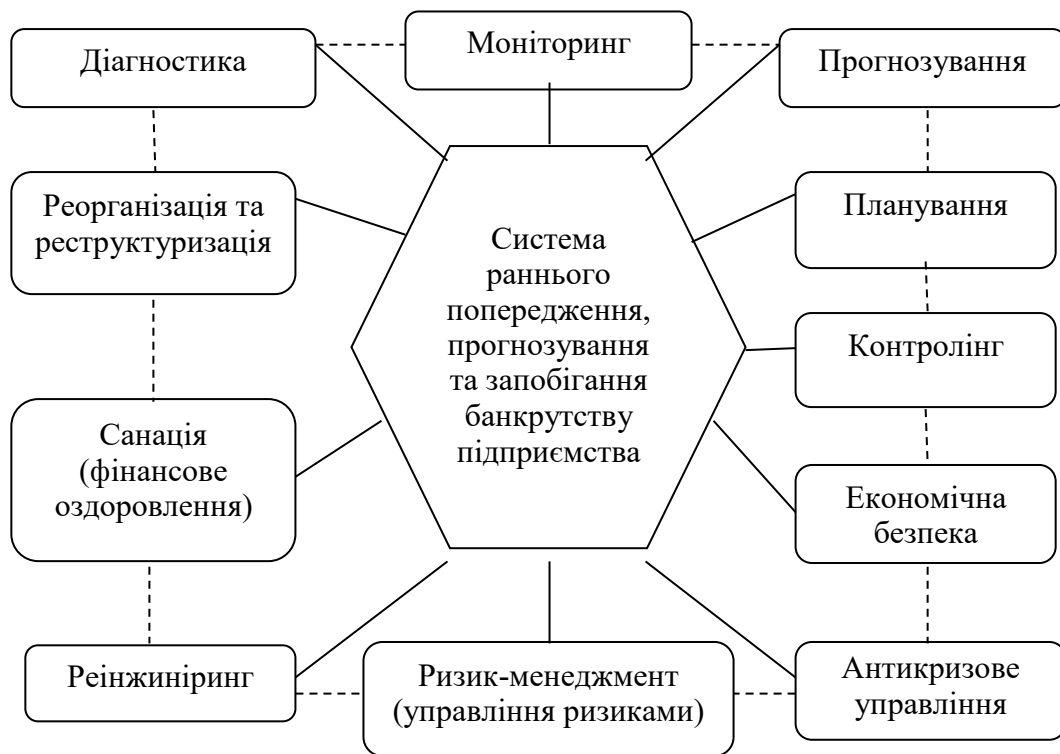


Рис. 3.1. Складові елементи системи раннього попередження, прогнозування та запобігання фінансовій кризі на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [32, 41]

Більш детальна характеристика кожної із функціональних складових наведена в таблиці 3.1.

Ефективне впровадження системи раннього попередження потребує комплексного підходу, що базується на міжфункціональній взаємодії, високому рівні залученості персоналу та загальній обізнаності щодо поточного стану суб'єкта господарювання. Делегування повноважень окремим структурним підрозділам є недостатнім; необхідна чітка координація дій та залучення крос-функціональних команд. Участь фахівців різного профілю дозволяє приймати раціональні та об'єктивні рішення у складних і дискусійних управлінських ситуаціях.

Організація та функціонування цієї системи може здійснюватися двома шляхами:

- інсорсинг, тобто силами внутрішніх підрозділів підприємства (фінансового відділу, планово-економічної служби, відділу внутрішнього аудиту);

Таблиця 3.2

Характеристика функціональних складових системи попередження та реагування банкрутству підприємства

Складова	Зміст	Завдання	Призначення
1	2	3	4
Діагностика	– система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства	– аналіз фінансового стану, безбитковості, матеріальних і фінансових потоків; – оцінка ризику виникнення банкрутства й можливостей його подолання	– відстеження та оцінка ключових сфер діяльності підприємства; – база для впровадження антикризових заходів
Моніторинг	– систематичне та безперервне спостереження за станом об'єкта та його оперативна оцінка	– спостереження за процесами і тенденціями, які протікають в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств	– своєчасна оцінка виникаючих кризових та загрозливих, критичних ситуацій
Прогнозування	– передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища фірми	– формування прогнозу розвитку суб'єкта господарювання шляхом дослідження тенденцій його теперішнього розвитку; – передбачення та оцінювання можливих негативних сценаріїв діяльності підприємства, які можуть призвести до його неплатоспроможності і втрати ліквідності	– обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку у майбутньому, а також альтернативних способів досягнення очікуваного стану; – своєчасна розробка контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій
Планування	– процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани; – процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення	– об'єднання структурних підрозділів підприємства загальною метою; – надання усім процесам однакову спрямованість і скоординованість, що дозволяє найбільш повно і ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно і швидко вирішувати різноманітні завдання управління	– чіткий вибір і обґрунтування цілей, кінцевої мети, результатів діяльності підприємства
Економічна безпека	– стан сукупних ресурсів і підприємницьких можливостей, за яких гарантуються найбільш ефективне їх використання з метою стабільного функціонування та прогресивного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним загрозам (впливам)	– забезпечення фінансової стійкості та незалежності; – досягнення лідерства у технологіях; – забезпечення високого конкурентного статусу; – підвищення ефективності менеджменту; – оптимізація використання потенціалу підприємства; – мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища; – забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля; – захист власної комерційної таємниці	– гарантії стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства та перспектив його розвитку
Контролінг	– система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством	– виявлення проблем і коректування діяльності організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу	– створенні гарантій виконання планів і попередження виникнення кризових ситуацій; – підвищення ефективності санаційних процедур; – попередження банкрутства
Антикризове управління	– система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протигагу екстенсивному розвитку	– запобігання та пом'якшення криз на підприємстві; – оздоровлення стану та діяльності господарських суб'єктів; – практичне вирішення проблеми банкрутства	– передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів; – заходи по зниженню негативних наслідків кризи; – використання факторів для подальшого розвитку підприємства

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Ризик-менеджмент (управління ризиками)	– система цілеспрямованих дій для забезпечення спільного функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням факторів ризику на основі аналізу і оцінки їх дієвості та вибору і використання методів нейтралізації їх дій	– ідентифікація ризиків; – планування заходів щодо зменшення ризиків; – моніторинг ризиків і контроль виконання заходів з їх зменшення; – аналіз ефективності реалізованих заходів та накопичення досвіду	– використання всіх можливих засобів для уникнення або зниження ступеня ризику; – контроль ризикової ситуації, оптимізація або мінімізація можливих втрат; – збереження чи збільшення ступеня ризику, якщо це має сенс
Рейнжиніринг	– перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального (стрибокподібного) поліпшення діяльності фірми; – система докорінних перетворень в організації	– відмова від застарілих правил і підходів; – початок ділового процесу ніби з «чистого листа»; – нехтування діючими системами, структурами і процедурами; – радикальна зміна способів господарської діяльності; – забезпечення значних змін показників діяльності	– радикальне поновлення отримання результату за рахунок створення нових технологій бізнес-процесів; – використання сучасних інформаційних технологій для досягнення нових ділових цілей
Санація (фінансове оздоровлення)	– комплекс заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності	– досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	– фінансове оздоровлення підприємства; – стабілізація і зміцнення фінансового стану підприємства
Реорганізація	– повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником	– зміни в організаційно-структурних взаємозв'язках між підрозділами підприємства на всіх рівнях ієрархії, які відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам його функціонування згідно з обраною системою стратегій	– не допустити банкрутства, уникнути процедури ліквідації при банкрутстві чи самоліквідації й продовжити свою діяльність та підвищити фінансову стійкість підприємства як юридичної особи
Реструктуризація	– адаптація до роботи в умовах, які постійно змінюються; – комплекс заходів, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою реалізації їх нової стратегії	– пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов; – зміна параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог	– організаційні зміни на підприємствах, що виражаються в їх поділі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності; – зміна цілей підприємства, організаційна перебудова, поділ активів, перегляд ринків та оптимізація ресурсів
Антикризове управління	– система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку	– запобігання та пом'якшення криз на підприємстві; – оздоровлення стану та діяльності господарських суб'єктів; – практичне вирішення проблеми банкрутства	– передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів; – заходи по зниженню негативних наслідків кризи; – використання факторів для подальшого розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [32, 41]

- аутсорсинг із залученням зовнішніх експертів, зокрема через інститут незалежного санаційного аудиту [3].

До базових контрзаходів подолання фінансової кризи належать: оптимізація (скорочення) витрат, підвищення рентабельності, інтенсифікація грошових надходжень та зростання продуктивності праці. Кожен із зазначених напрямів має власний економічний інструментарій реалізації.

Реалізація системи раннього попередження (СРП) на підприємствах металургійної галузі має свою специфіку. Металургія – це капіталомістке виробництво з довгим технологічним циклом, високою сировинною залежністю та жорсткою прив'язкою до світових ринків (LME, Platts). Криза тут розгортається не за днями, а інвестиції в доменне чи конвертерне виробництво окупаються роками.

Ключовим фактором успішності підприємства залишається якість менеджменту, яка визначається рівнем стратегічного планування, раціональною організацією бізнес-процесів та дієвим операційним контролем.

Завчасне запобігання дефолту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у разі розгортання кризових явищ передбачає триетапну процедуру фінансової стабілізації:

[1. Усунення неплатоспроможності] →

[2. Відновлення фінансової стійкості] →

[3. Зміна фінансової стратегії]

Кожному етапу відповідає певний тип управлінських механізмів: оперативні (спрямовані на екстрене зменшення зобов'язань, мінімізацію витрат та збільшення операційного грошового потоку для відновлення ліквідності); тактичні (орієнтовані на досягнення фінансової рівноваги у середньо- та довгостроковій перспективі); страстратегічні (націлені на забезпечення та підтримку стабільних темпів економічного зростання).

Враховуючи тенденції автоматизації та управління ризиками станом на 2026 рік, систему раннього попередження на металургійному підприємстві доцільно реалізовувати через синтез цифрових інструментів (Big Data/AI) та галузевих економічних індикаторів.

Класичні фінансові коефіцієнти (ліквідність, автономія) у металургії реагують запізно через велику інерційність капіталу. Тому СРП металургійного

заводу має відстежувати випереджаючі некомерційні індикатори:

Екзогенними (зовнішніми) сигналами виступають:

1. Спреди на сировину та готову продукцію (Metal Spread). Такий показник визначається як різниця між вартістю готового прокату/напівфабрикатів та вартістю залізорудної сировини (ЗРС) і коксівного вугілля. Звуження цього спреда - головний сигнал майбутньої кризи.

2. Динаміка глобальних індексів. Падіння індексів суміжних галузей-споживачів (автомобілебудування, суднобудування, будівництво) в Китаї, ЄС та США.

3. Фрахтові індекси (наприклад, Baltic Dry Index). Зростання вартості морської логістики є критичним фактором для експортоорієнтованої металургії України.

В свою чергу, ендогенними (внутрішніми) сигналами можуть стати:

1. Питомі витрати енергоресурсів. Зростання споживання природного газу, електроенергії або коксівного вугілля на тонну виплавленої сталі явно свідчить про технологічний регрес.

2. Рівень завантаження виробничих потужностей. Падіння завантаження нижче критичного рівня (зазвичай для металургії це < 75-80%) призводить до різкого зростання умовно-постійних витрат на тонну продукції.

3. Співвідношення темпів утворення залишків на складах готової продукції та темпів відвантаження.

Коли система фіксує перехід індикаторів із зони в зону, вмикаються заздалегідь прописані галузеві контрзаходи. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» такими сигналами та заходами можуть стати (табл. 3.3).

Організаційно-управлінська архітектура системи раннього попередження на підприємствах металургійного комплексу може втілюватися у формі створення спеціалізованого колегіального органу – Комітету з управління ризиками та фінансової стабілізації. Раціональність такого підходу зумовлена необхідністю подолання міжфункціональних бар'єрів та інформаційної асиметрії між фінансовими, виробничими та комерційними службами капіталомісткого підприємства.

Таблиця 3.3

Матриця реагування СРП для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (за концепцією Ансоффа)

Зона ризику	Сигнал системи	Реалізація контрзаходів
Жовта зона (Попередження)	Зменшення світових цін на сталь, незначне зростання складських залишків.	* Оптимізація портфеля замовлень (переорієнтація з виробництва дешевих напівфабрикатів (чавун) на продукцію з вищою доданою вартістю (холоднокатаний прокат, оцинкована сталь) * Хеджування ризиків (укладання довгострокових форвардних контрактів на постачання сировини за фіксованою ціною)
Помаранчева зона (Небезпека)	Звуження маржі, падіння завантаження печей до 75%, затримки оплат від великих трейдерів.	* Перегляд інвестиційної програми (заморожування капітальних інвестицій у довгострокові модернізаційні проекти; фінансування лише поточних аварійних ремонтів) * Робота з оборотним капіталом (перехід на жорсткі схеми передоплати з контрагентами, факторинг дебіторської заборгованості).
Червона зона (Криза)	Прямі збитки, касові розриви, загроза зупинки агрегатів.	* Технологічні маневри (переведення доменних печей на режим «тихого ходу» (тимчасова консервація) або повна зупинка найменш ефективних прокатних станів). * Реструктуризація (переговори з пулом банків про пролонгацію кредитів; використання зовнішніх інструментів (наприклад, превентивної реструктуризації або залучення стратегічного інвестора), розширена допомога материнської компанії).

Джерело: складено автором

Наділення членів Комітету (директорів за напрямками) персональною відповідальністю за моніторинг профільних експертних індикаторів (екзогенних спредів, логістичних індексів, ендогенних технологічних коефіцієнтів) дозволяє трансформувати абстрактні «слабкі сигнали» ринку в конкретні, синхронізовані превентивні заходи ще до моменту деструктивного впливу кризи на показники фінансової звітності.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонуємо розглянути наступну орієнтовну структуру, регламент та матрицю відповідальності Комітету.

Комітет діє як постійний колегіальний орган під головуванням

Генерального директора. Кожен член Комітету відповідає за моніторинг специфічних для його підрозділу випереджаючих індикаторів (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Склад Комітету та закріплені індикатори в рамках функціонування системи раннього попередження

Посада у Комітеті	Функція в межах СРП	Які «слабкі сигнали» моніторить?
Генеральний директор (Голова)	Стратегічне управління та прийняття остаточних антикризових рішень.	Глобальні тренди галузі, політичні ризики, злиття/поглинання.
Фінансовий директор	Агрегація даних СРП, фінансове моделювання, управління ліквідністю.	Динаміка оборотного капіталу, касові розриви, коефіцієнти ліквідності, вартість залучення кредитів.
Директор з виробництва / Головний інженер	Технологічний моніторинг та оперативне маневрування потужностями.	Питомі витрати енергоресурсів на тонну продукції, коефіцієнт завантаження печей/шахт, графіки капітальних ремонтів, обсяги браку.
Комерційний директор (Директор з маркетингу та збуту)	Моніторинг ринкової кон'юнктури та управління портфелем замовлень.	Рівень світових цін на сталь/руду (Platts, LME), динаміка залишків готової продукції на складах, замовлення від ключових трейдерів.
Директор з логістики	Оцінка стабільності ланцюгів постачання та збуту.	Фрахтові індекси, тарифи залізничних перевізників, дефіцит рухомого складу, затримки у портах відвантаження.
Директор із закупівель (постачання)	Моніторинг ринку сировини та енергоносіїв.	Ціни на коксівне вугілля, металобрухт, природний газ; фінансова стійкість критично важливих постачальників.

Джерело: складено автором

Технологічний контур системи раннього попередження являє собою багаторівневу цифрову екосистему, інтегровану в загальне інформаційне середовище контролінгу підприємства. Функціональна архітектура СРП поєднує рівень збору первинних внутрішніх (ERP/MES) та зовнішніх макроекономічних даних, модуль інтелектуальної фільтрації «шумів», аналітичний блок сценарного стрес-тестування (Predictive Modeling) та фінальний інтерфейс візуалізації ризиків у форматі динамічних дашбордів.

Така конфігурація дозволяє автоматизувати процес розпізнавання латентних загроз, забезпечує високу швидкість обробки інформації та трансформує теоретичні моделі діагностики банкрутства у практичний інструмент щоденного оперативного та стратегічного менеджменту.

3.2. Рекомендації щодо подолання кризових явищ в діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

На підставі аналізу, проведеного у попередньому розділі, можна виділити такі критичні проблеми підприємства:

хронічна операційна збитковість та від’ємна маржа через те, що собівартість реалізованої продукції стабільно перевищує чисту виручку;

повна декапіталізація та від’ємний власний капітал через накопичені непокриті збитки;

критична боргова залежність, переважно за рахунок поточної кредиторської заборгованості;

глибока криза ліквідності та неплатоспроможність, тобто підприємство не має достатньо «живих» грошей для своєчасного розрахунку за поточними зобов'язаннями.

гострий дефіцит оборотного капіталу, зокрема від’ємне значення власних оборотних коштів;

як наслідок, надзвичайно висока ймовірність банкрутства.

Незважаючи на певне покращення ділової активності та оборотності активів у 2024–2025 роках, ці позитивні зрушення не здатні компенсувати масштабні збитки та критичний рівень закредитованості підприємства. Для цього є як об’єктивні, так і суб’єктивні причини.

Об’єктивні причини або зовнішні фактори зумовлені макроекономічною та геополітичною ситуацією в Україні:

- воєнний стан та пов’язані з ним безпекові ризики призвели до системних руйнувань та зупинки виробництва;

- логістичний колапс через блокування доступу до традиційних морських портів, що змусило підприємство переорієнтуватися на значно дорожчі залізничні маршрути через західні кордони, та різко підвищило витрати на збут;

- перебої в енергопостачанні та мобілізація значної частини персоналу обмежили виробничі можливості комбінату;

- запровадження європейського механізму вуглецевого коригування

імпорту створює додатковий фінансовий тиск на експорт продукції до ЄС, що змушує консервувати застарілі потужності.

Суб'єктивні причини або внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- операційна неефективність;
- неконтрольоване зростання накладних витрат, зокрема, адміністративних та інших операційних витрат;
- повне «проїдання» власного капіталу, який став від'ємним через накопичені непокриті збитки.
- втрата фінансової незалежності та ліквідності;
- високі фінансові витрати, викликані обслуговуванням боргів.

Що стосується факторів макроекономічного характеру, то перші кроки до захисту галузі в майбутньому має зробити держава.

Оскільки підприємства гірничо-металургійного комплексу є стратегічно важливими для економіки та бюджету, дії держави можуть бути зосереджені на таких напрямках:

По-перше, це вирішення логістичних та інфраструктурних проблем. Через блокування морських портів, що змусило підприємство бути вимушеним використовувати більш дорожче транспортування залізницею. Тому сприяння розширенню пропускної спроможності залізничних переходів на західних кордонах та встановлення спеціальних пільгових тарифів на перевезення металургійної сировини та готової продукції є ключовим напрямом державної політики. Також критично важливою є подальша робота над «морським коридором» для відновлення повноцінного експорту металу.

По-друге, стабілізація енергопостачання та цінової політики. Через високу енергомісткість виробництва та постійні перебої в мережі, витрати підприємства є надвеликими. Для реалізації цього напрямку держава може сприяти забезпеченню пріоритетного та стабільного енергопостачання для стратегічних промислових об'єктів. Крім того, регулювання цін на енергоносії або запровадження механізмів компенсації за використання імпортованої електроенергії допоможе знизити собівартість продукції.

По-третє, стимулювання внутрішнього попиту через державні замовлення. Залучення продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (арматури, катанки) до державних програм відбудови зруйнованої житлової інфраструктури, будівництва захисних споруд для об'єктів енергетики та відновлення мостів це забезпечить стабільний збут навіть за умов обмеженого експорту.

По-четверте, податкове та регуляторне стимулювання. З огляду на значні збитки держава може запровадити тимчасові податкові канікул або пільги (наприклад, щодо податку на землю чи екологічних зборів). Також важлива дипломатична підтримка на рівні ЄС щодо відстрочки або пом'якшення умов СВМ (вуглецевого податку) для України на період війни, що дозволить зберегти конкурентоспроможність української сталі на європейському ринку.

По-п'яте, збереження кадрового потенціалу. Дефіцит кадрів через мобілізацію є серйозним викликом для безперервного виробничого циклу. Тут можливими напрямками підтримки з боку держави є удосконалення механізмів бронювання критичного персоналу для стратегічних підприємств, щоб уникнути зупинки ключових цехів через нестачу фахівців.

Крім того, необхідними є окремі заходи з боку підприємства щодо управління внутрішніми факторами. Основними заходами по зменшенню впливу негативних факторів на діяльність підприємства є:

- проведення фінансової реструктуризації та управління капіталом;
- впровадження технологічної модернізації для зниження собівартості;
- впровадження систем енергоефективності та ресурсної оптимізації;
- організаційна трансформація та цифровізація (Індустрія 4.0);
- розробка системи стратегічного лідерства та розвитку кадрового потенціалу.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» фінансова реструктуризація передбачає в першу чергу, трансформацію структури пасивів. Важливим моментом тут виступає отримання фінансової допомоги через декілька основних каналів.

Першим каналом є підтримка від материнської компанії (ArcelorMittal

Group). На сьогоднішній день це єдине реальне джерело, завдяки якому підприємство продовжує діяльність. Для відновлення власного капіталу до нульового рівня мінімальна сума фінансової допомоги (ін'єкції в капітал) лише для того, щоб вийти з «мінусів», має складати 2,27 млрд грн. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може розраховувати на таку допомогу як безповоротну, а тому в балансі вона буде розглядатися не як дохід, а як внесок у капітал (оскільки операція відбувається між пов'язаними сторонами/власниками) і відображатись у розділі 1 «Власний капітал» за статтею «Додатковий капітал».

Також каналом може бути реструктуризація поточної заборгованості у власний капітал або їх відстроченні (реструктуризації) на тривалий термін, що дозволить зняти критичне навантаження з ліквідності. Але для конвертації поточної кредиторської заборгованості, яка на кінець 2025 року становить 35,89 млрд грн, підприємству доведеться провести величезну додаткову емісію акцій. Для акціонерів АМКР конвертація боргу в капітал означає фактичну втрату значної частини їхнього впливу та вартості інвестицій в обмін на примарний шанс на виживання підприємства за рахунок капіталізації з боку материнської групи. Крім того акціонери навряд чи зможуть розраховувати на дивідендні виплати навіть після реструктуризації, оскільки першочерговим завданням буде відновлення власного капіталу та покриття боргів. Тобто цей варіант не є реалізовуваним в нинішніх умовах.

Також нереальним є варіант отримання прямої фінансової допомоги з боку держави з огляду на воєнний стан, значні бюджетні витрати та високий рівень державного боргу.

Більш вірогідним є варіант залучення інвестицій через екологічні та соціальні фонди. Оскільки компанія активно впроваджує стратегію сталого розвитку та витрачає десятки мільйонів гривень на соціальні проєкти (57 млн грн у 2025 році), вона може претендувати на міжнародні гранти або пільгове фінансування для «зеленої» модернізації виробництва.

Більш реальним методом фінансової реструктуризації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є конвертація короткострокового боргу в

довгостроковий.

Слід зауважити, що недоцільно проводити таку операцію із зобов'язаннями різного виду перед бюджетом.

Процедура переведення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями у довгостроковий борг (фактично – пролонгація або рефінансування) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) є критично необхідним кроком для покращення ліквідності підприємства. На основі фінансових даних та корпоративної структури компанії, цей процес буде відбуватись наступним чином:

1. Ідентифікація та аналіз об'єкта реструктуризації Згідно з фінансовою звітністю на 31.12.2025 року, сума поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становить 4 586 851 тис. грн. Ці кошти є частиною довгострокових кредитів, термін сплати яких настав у поточному році, що створює значний тиск на платоспроможність.

2. Переговори з кредиторами та обґрунтування Підприємство має ініціювати переговори з ЄБРР, який виступає головним кредитором в рамках програми фінансування до 2023 року (. Основним аргументом є неможливість виконання поточних зобов'язань через операційний збиток у 7762609 тис. грн та критично низький рівень грошових коштів (всього 439 537 тис. грн). в цьому випадку, як і в попередні роки, така операція може бути гарантована компанією ArcelorMittal S.A., Люксембург.

3. Корпоративне погодження рішення Процедура вимагає офіційного затвердження внутрішніми органами управління підприємства. Наглядова рада розглядає умови реструктуризації та їх вплив на стратегію сталого розвитку. Також, оскільки зміна умов великих кредитів може впливати на власний капітал, акціонери мають затвердити нові графіки погашення.

4. Юридичне оформлення. Підписуються додаткові угоди до існуючих кредитних договорів, згідно з якими термін погашення суми у 4,59 млрд грн переноситься на період, що перевищує 12 місяців.

5. Відображення у фінансовій звітності Після підписання угод сума

переміщується з розділу «Поточні зобов'язання» до розділу «Довгострокові зобов'язання і забезпечення». Це зменшує суму поточних зобов'язань до:

$$46\,389\,371 - 4\,586\,851 = 41\,802\,520 \text{ тис. грн.}$$

Важливим фактором подолання наслідків фінансової кризи для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має стати управління витратами, в першу чергу, собівартістю продукції.

Для усунення ситуації, де собівартість перевищує виручку, доцільним є реалізація таких кроків:

- заміна застарілих потужностей, яка полягає у пріоритетному оновленні доменних печей, машин безперервного лиття та прокатних станів для зниження питомих витрат палива та відсотка шлаку;

- перехід на «зелені» технології, а саме впровадження електрометалургійних технологій та прямого відновлення заліза (DRI), що суттєво знижує енерговитрати порівняно з мартенівським способом, який все ще переважає в Україні. Також перспективним є використання Solar PP, Wind PP;

- вторинна переробка, яка передбачає інтенсифікацію використання металургійних відходів і брухту, а також регенерацію відпрацьованих розчинів (наприклад, травильних розчинів у коагулянти) для отримання додаткового доходу та економії сировини.

З таблиці 3.5 видно зміни, які відбуваються в динаміці та структурі собівартості реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні роки.

Сумарна собівартість реалізації зросла на 9,07% (або на 6,24 млрд грн), що на тлі загальної збитковості підприємства посилює фінансовий тиск. Найбільше зростання продемонструвала стаття «Газ, електроенергія та вода», витрати на яку збільшилися на 30,12% (+4,85 млрд грн). Її питома вага у структурі собівартості зросла з 23,4% до 27,9%, що підтверджує критичний вплив вартості енергоносіїв на результати діяльності. Тобто це свідчить про те,

що енергоносії стали значно вагомішим чинником у формуванні кінцевої ціни продукції.

Таблиця 3.5

**Аналіз динаміки та структури собівартості реалізації ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024–2025 роки**

Елементи собівартості	2024 рік		2025 рік		Відхилення		Відхилення питомої ваги, в.п.
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Темп росту, %	
Сировина та інші матеріали	29 155 477	42,39	29 582 333	39,43	+426856	101,46	-2,96
Газ, електроенергія та вода	16 092 489	23,40	20 939 741	27,91	+4847252	130,12	+4,51
Знос та амортизація	4 009 939	5,83	6 099 503	8,13	+2089564	152,11	+2,30
Заробітна плата та нарахування	5 209 798	7,57	5 456 198	7,27	+246400	104,73	-0,30
Транспортні витрати	6 765 765	9,84	4 891 829	6,52	-1873936	72,30	-3,32
Ремонт та тех. обслуговування	3 238 929	4,71	3 869 277	5,16	+630348	119,46	+0,45
Інші витрати	4 307 877	6,26	4 180 278	5,57	-127599	97,04	-0,69
РАЗОМ	68 780 274	100,00	75 019 159	100,00	+6238885	109,07	

Джерело: розраховано автором на основі [29, 31]

Амортизаційні відрахування зросли на 52,11%, що може бути наслідком введення в експлуатацію нових потужностей або переоцінки активів у межах стратегії модернізації.

Попри незначне зниження частки (з 42,4% до 39,4%), витрати на сировину та матеріали залишаються найбільшим елементом собівартості, складаючи майже 29,6 млрд грн.

Єдиною статтею з суттєвим скороченням стали транспортні витрати, які зменшилися на 27,7% (-1,87 млрд грн). Це може свідчити про зміну логістичних маршрутів або оптимізацію обсягів перевезень у 2025 році порівняно з попереднім періодом.

Отже, спираючись на дані фінансових звітів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна виділити такі заходи для стримування зростання витрат на сировину та матеріали:

- впровадження систем інтелектуального шихтування (Industry 4.0). Використання математичних моделей та штучного інтелекту для розрахунку оптимального складу шихти дозволяє мінімізувати використання дорогих компонентів та добавок без втрати якості металу;

- збільшення частки вторинної сировини та рециклінг. Так, інтенсифікація використання металобрухту у виробничому циклі та переробка власних відходів (наприклад, металургійних шлаків) дозволяє замінити частину дорогої первинної сировини. ;

- підвищення виходу придатного металу. Технологічна модернізація, зокрема оновлення машин безперервного лиття та прокатних станів, про які йшлося у контексті оновлення активів, дозволяє зменшити кількість браку та технологічних відходів, отримуючи більше продукції з тієї самої кількості сировини.

Слід відмітити, що рециклінг металургійних шлаків на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний потенціал для зниження собівартості та покращення фінансового стану підприємства. Переробка шлаків дозволяє вилучати з них залишки металу та повертати їх у виробничий цикл (наприклад, в агломераційне чи доменне виробництво), що безпосередньо зменшує потребу в закупівлі залізрудного концентрату та заміщує дорогу первинну сировину. Крім того, згідно з обліковою політикою підприємства, побічні продукти (якими є шлаки) оцінюються за їхньою очікуваною чистою вартістю реалізації. Використання шлаків у будівництві доріг або виробництві цементу дозволяє компанії отримувати додатковий дохід, який відображається у звітності як реалізація «іншої продукції та послуг» (обсяг якої у 2025 році зріс до 2,27 млрд грн. майже вдвічі). У прогностному році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може очікувати на отримання такого ж додаткового обсягу доходів.

Іншим аспектом є зменшення екологічних витрат та резервів. Рециклінг шлаків дозволяє знизити суми екологічних податків за розміщення відходів (що знижує операційні витрати), а також зменшити навантаження на резерв на покриття витрат на рекультивацію земель, який на кінець 2025 року становить 2,26 млрд грн. Скорочення обсягів відходів, що підлягають захороненню, потенційно може зменшити майбутні зобов'язання щодо відновлення порушених земель, тобто знизить довгострокові зобов'язання («Довгострокові забезпечення») у прогностному році на 10% (2,26 млрд. грн. * 10% = 226 000 млн. грн.).

У формі №2 на цю суму зменшаться фінансові витрати.

Перехід на технологію прямого відновлення заліза (DRI) у довгостроковій перспективі кардинально змінить структуру собівартості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», перерозподіляючи структуру споживаної сировини на користь більш доступних або ефективних ресурсів. На основі аналізу поточної звітності та стратегічних напрямів розвитку компанії, можна виділити очікувані зміни.

У традиційному циклі виробництва, який зараз використовує АМКР, значна частина витрат на сировину припадає на коксівне вугілля. Впровадження DRI дозволяє замінити кокс природним газом або воднем. Це призведе до суттєвого зниження витрат у статті «Сировина та інші матеріали», яка наразі є найбільшою і становить 39,43%. Також DRI потребує використання високоякісних обкотишів із високим вмістом заліза. Це може підвищити питому вартість одиниці сировини, проте зменшить обсяги споживання допоміжних матеріалів (флюсів тощо), необхідних для доменного процесу.

Важливим моментом, який підштовхує підприємство до впровадження DRI, є екологічна економія (вплив CBAM). Перехід на DRI дозволить мінімізувати майбутні витрати на оплату викидів вуглецю, зробити продукцію більш екологічною та повернутись на ринок Європейського Союзу. Витрати на основні засоби для впровадження цієї технології будуть профінансовані материнською компанією як раз у форматі фінансової допомоги.

Враховуючи раніше обґрунтовані чинники, зниження собівартості може відбутися в таких межах:

відмова від енергоємного доменного процесу та дорогого коксівного вугілля, перехід на DRI та електрометалургію дозволять знизити витрати на ресурси на 15–20% на тонні сталі;

впровадження енергоефективних технологій, заходи з енергозбереження (використання власних газів, частотне регулювання) можуть повернути частку енергії у структурі до рівня 2024 року (23,4% замість 27,9%), що дасть близько 4,5% загальної економії.

Також для подолання загальної збитковості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно приділити увагу планування виручки від реалізації. Основним показником в цьому випадку є рівень завантаження потужностей. Протягом 2024–2025 років комбінат працював лише на рівні приблизно 50% від довоєнного обсягу виробництва та продажів. Отже, навіть за умов збереження нинішньої безпекової ситуації, можливим є збільшення до 60% завантаження, а виручка може зрости до 79,7 млрд. грн.

Запроваджені заходи сприятимуть зниженню собівартості продукції, але підвищення завантаженості виробничих потужностей окрім зростання виручки також викличе і зростання витрат. Отже, враховуючи всі виявлені резерви та прогноз реалізації на наступний рік, собівартість становитиме

Зниження витрат на збут для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є реальним та стратегічно необхідним завданням, хоча ці витрати становлять лише незначну частку у загальній структурі витрат підприємства. Основна частина витрат на збут традиційно пов'язана з доставкою продукції. До війни понад 70% доходу забезпечував експорт через чорноморські порти. З кінця 2023 року підприємство відновило відвантаження чавуну та концентрату через порти, що є значно дешевшим за залізничні перевезення до західних кордонів. Подальше розширення використання портової інфраструктури дозволить суттєво знизити питомі витрати на збут кожної тонни. Також ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно впроваджує заходи з «логістичного ризику», що включають аналіз ринку послуг та пошук альтернативних маршрутів для усунення «вузьких місць» та планує «розвиток мережі збуту в Україні», що дозволяє мінімізувати витрати на посередників та комісійні винагороди. Отже, зниження витрат на збут на 10% є цілком досяжним через оптимізацію логістики.

76% усіх адміністративних витрат (1,98 млрд грн) припадає на корпоративні та професійні послуги. Більшість цих витрат (1,76 млрд грн) становлять виплати на користь ArcelorMittal S.A. (Люксембург), які переважно є ліцензійними зборами за право використання інтелектуальної власності. В умовах глибокої збитковості підприємства переговори щодо тимчасового

зниження (на 25%) або відстрочення цих зборів є ключовим інструментом економії, а головний резерв криється у реструктуризації відносин із материнською компанією ArcelorMittal на період воєнного стану

Оцінка складу інших операційних витрат свідчить, що у їх складі є резерви зниження. По-перше, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наразі не використовує інструменти хеджування, а тому оптимізація валютної позиції (балансування активів та зобов'язань у доларах та євро) є значним резервом. Хоча витрати за цією статтею ще становлять 236,8 млн грн у структурі інших операційних витрат, компанія має можливість зекономити як мінімум 50%. Іншими резервами є уникнення збитків від розірвання інвестиційних контрактів, мінімізація штрафних санкцій та юридичних ризиків та оптимізація запасів та уникнення їхнього знецінення.

Прогноз формування фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у наступному році наведено в табл. 3.6:

Таблиця 3.3

**Прогнозний звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг», тис. грн.**

Показники	2025рік	Характер змін	Прогнозний обсяг	Відхилення	Темп росту, %
Чиста виручка від реалізації продукції	70634443	зростання	81970000	11335557	116,0
Собівартість реалізації продукції	75361466	резерви економії та зростання реалізації	78435279	3073813	104,1
Валовий прибуток	-4727023	Розрахунково	3534721	8261744	-
Інші операційні доходи	494499	без змін	494499	0	100,0
Адміністративні витрати	2597859	реструктуризації відносин із материнською компанією	2157859	-440000	83,1
Витрати на збут	44127	зниження на 10%	39714	-4413	90,0
Інші операційні витрати	888099	економія	769699	-118400	86,7
Фінансові результати від операційної діяльності	-7762609	Розрахунково	1061947	8824556	-13,7
Інші фінансові доходи	18469	без змін	18469	0	100,0
Фінансові витрати	1152644	резерв	926644	-226000	80,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-8896784	Розрахунково	153772	9050556	-
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-13	згідно чинного законодавства	-27679	-27666	212915,7
Чистий прибуток	-8896797	Розрахунково	126093	9022890	-

Джерело: розраховано автором

Отже, з урахуванням зазначених заходів та при інших незмінних умовах, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе подолати збитковість та сформувати валовий, операційний та чистий прибуток, який в прогнозованому році також доцільно буде спрямувати на поповнення власного капіталу. В активах ця сума використовується на поповнення оборотного капіталу.

Проведемо групування таких змін в активах та пасивах базового підприємства у вигляді агрегованого балансу, який подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Агрегований баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на
прогнозований рік, тис. грн.**

Показник	На початок прогнозованого року	На кінець прогнозованого року	відхилення	темп росту, %
Необоротні активи	30318108	32363739	2045631	106,7
основні засоби	23044243	25315874	2271631	109,9
Оборотні активи	23649741	23775834	126093	100,5
запаси	14636032	14678063	42031	100,3
- дебіторська заборгованість за товари	3926039	3968070	42031	101,1
- грошові кошти та їх еквіваленти	439537	481568	42031	109,6
Актив	53967849	56139573	2171724	104,0
Власний капітал	-2271631	126093	2397724	-
- нерозподілений прибуток	-32840343	-32714250	126093,4	99,6
- додатковий капітал	26 130 249	28 401 880	2271631	108,7
Довгострокові зобов'язання	9850109	14210960	4360851	144,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	46389371	41802520	-4586851	90,1
- поточна кредиторська заборгованість	35897149	31310298	-4586851	87,2
Пасив	53967849	56139573	2171724	104,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці дозволяє оцінити заплановану стратегію фінансового оздоровлення підприємства. Найсуттєвішою зміною у прогнозі є виведення власного капіталу з від'ємної зони. Прогнозований баланс моделює сценарій успішного фінансового оздоровлення. Завдяки конвертації боргу в капітал підприємство позбувається від'ємного значення активів, а через реструктуризацію боргів - покращує свою фінансову стійкість. Сумарний баланс активів та пасивів має зрости на 4,0%. Це дозволить змінити статус

компанії з «технічного банкрута» на діюче підприємство з позитивною капіталізацією.

Зміни у балансі та фінансових результатах підприємства вплинуть на показники фінансового стану та коефіцієнти, які оцінюють ймовірність банкрутства (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Аналіз показників оцінки фінансової кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у прогностному році

Модель	2025 рік	Прогнозний рік	Критичне значення	Висновок про ймовірність банкрутства
Альтмана п'ятифакторна	0,338	0,255	< 2,675	Дуже висока ймовірність (ризик залишається через від'ємний нерозподілений прибуток)
Спрінгейта	-1,059	0,314	< 0,862	Висока ймовірність (покращення порівняно з 2025 роком, де $Z = -1,059$)
Ліса	0,016	-0,005	< 0,037	Висока ймовірність (через значну суму накопиченого збитку в балансі)
Таффлера	-0,140	0,436	< 0,200	Низька ймовірність (підприємство виходить із зони ризику)
Терещенка	-6,765	0,312	< 0,000	Безпечна зона (кардинальне покращення порівняно з $Z = -6,765$ у 2025 р.)

Джерело: розраховано автором

Отже, прогностний рік демонструє перші ознаки фінансового оздоровлення. Хоча накопичені проблеми минулих років (збитки та дефіцит оборотних коштів) все ще впливають негативно на показники Альтмана та Ліса, відновлення операційної прибутковості дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» офіційно вийти зі стану технічного банкрутства за найбільш адаптованою до українських реалій моделлю О. Терещенка.

Висновки до розділу 3

Своєчасне втручання керівництва та впровадження необхідних заходів досить часто дозволяє не допустити несприятливого розвитку подій.

У сучасних ринкових умовах для нормального існування підприємства необхідне створення такої системи управління, яка чітко реагувала б на часті зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного значення.

Система попередження, прогнозування та подолання фінансових криз на підприємстві покликана створити умови для ефективної діяльності підприємства та, в результаті, досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику, шляхом своєчасного виявлення та послаблення дії різноманітних небезпек та загроз.

Завданнями системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві; виявлення можливостей розвитку або додаткових шансів для підприємства; виявлення загрози банкрутства. Використання розглянутих у роботі альтернативних стратегічних напрямків вирішення проблеми подолання фінансової кризи та ефективний і кваліфікований менеджмент (вчасне реагування та гнучкість прийняття рішень) дасть змогу заздалегідь визначити потенційні загрози та допоможе стабілізувати діяльність підприємства в кризових умовах та запобігти його банкрутству.

Для металургійних підприємств класична модель системи раннього реагування має бути трансформована у динамічну цифрову систему. Її специфіка полягає в інтеграції технологічних параметрів виробництва (енергоємність, завантаження потужностей) та глобальних ринкових індикаторів (Metal Spread, фрахтові індекси) у єдину прогностичну модель, що дозволяє нівелювати високу інерційність металургійного капіталу.

Технологічна структура системи раннього попередження (СРП) на сучасному металургійному підприємстві є інтегрованою інформаційно-

аналітичною платформою. Вона функціонує в межах загальної системи контролінгу підприємства та поєднує методи збору великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та класичного фінансового аналізу.

Попередній аналіз стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що підприємство опинилося у стані технічного банкрутства, що характеризується від'ємним власним капіталом у розмірі -2,27 млрд грн та хронічною операційною збитковістю. Глибока криза ліквідності та від'ємні власні оборотні кошти свідчать про неспроможність компанії самостійно обслуговувати поточні зобов'язання, які на 86% формують пасиви підприємства.

Основними причинами занепаду стали безпекові ризики воєнного стану, логістичний колапс через блокаду морських портів та стрімке зростання витрат на енергоносії. Додатковим фінансовим тягарем став європейський механізм СВМ, який змушує підприємство консервувати застарілі потужності та вимагає негайних інвестицій у декарбонізацію для збереження доступу до ринку ЄС.

Стабілізація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як стратегічного активу неможлива без підтримки держави. Ключовими напрямками є відновлення «морського коридору», встановлення пільгових залізничних тарифів, забезпечення пріоритетного енергопостачання та стимулювання внутрішнього попиту через залучення продукції комбінату до програм державної відбудови інфраструктури. Важливим аспектом є також дипломатичне лобіювання відстрочки умов СВМ для України на період війни.

Стратегія оздоровлення самого підприємства базується на двовекторному підході до управління пасивами. По-перше, це відновлення капіталу через залучення прямої фінансової допомоги від материнської групи ArcelorMittal у розмірі 2,27 млрд грн як внеску до додаткового капіталу для виведення його з від'ємної зони. По-друге, це управління боргом, а саме конвертація поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими кредитами у сумі 4,59 млрд грн у довгостроковий борг під гарантії ArcelorMittal S.A. Це дозволить радикально знизити тиск на поточну ліквідність та покращити фінансову

стійкість.

Головним резервом зниження собівартості є відмова від енергоємного доменного процесу на користь технології прямого відновлення заліза (DRI) та електрометалургії, що забезпечить економію ресурсів на рівні 15–20% на тонні сталі. Значний потенціал має рециклінг металургійних шлаків, який не лише генерує понад 2,27 млрд грн додаткового доходу, а й дозволяє скоротити довгострокові екологічні забезпечення на 226 млн грн.

Реалізація запропонованих заходів, а саме збільшення завантаження потужностей до 60%, оптимізація адміністративних витрат на 25% та впровадження енергоефективності, дозволить підприємству в прогностичному році вийти на рівень чистого прибутку у 126 млн грн.

Згідно з розрахунками, це забезпечить офіційний вихід компанії зі стану банкрутства за моделлю О. Терещенка (показник Z зростає з -6,765 до безпечних 0,312). Таким чином, за умови консолідованої підтримки власників та держави, АМКР має реальну перспективу відновлення як діюче та інвестиційно привабливе підприємство.

ВИСНОВКИ

В процесі функціонування підприємства, з урахуванням сьогоденних економічно нестабільних для підприємств умов, існує ймовірність виникнення кризових явищ.

Криза – це крайнє загострення суперечностей організації, яке загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може набувати різних форм. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства, що несе найбільші погрози його функціонуванню і розвитку.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Вона являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування.

Фінансову кризу на підприємстві слід характеризувати за трьома основними параметрами: сутність кризової ситуації, фактори (причини) виникнення, як внутрішні, так і зовнішні; види кризи та стадія розвитку кризи. Ідентифікація вказаних ознак уможливорює правильне визначення діагнозу фінансової неспроможності підприємства та вибір найефективніших санаційних заходів. Для цього необхідно правильно ідентифікувати причини фінансової неспроможності підприємства.

Причини, які зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, доцільно поділяти на зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Розглянутий методичний підхід до аналізу кризових станів на підприємстві дозволить проводити своєчасну фінансову діагностику та

виявляти кризові прояви вже на ранніх стадіях.

Питанню діагностики фінансової кризи підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що кризовий стан та перспективи банкрутства певного суб'єкта господарювання призводить до порушення макроекономічної рівноваги; від того, наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства залежить ціна підприємства, його інвестиційна привабливість, що також відбивається на економічних інтересах держави.

Фундаментальна діагностика банкрутства підприємств характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування.

У світовій практиці розроблено та застосовується велика кількість моделей для оцінки неплатоспроможності підприємства. Серед основних слід зазначити двофакторну та п'ятифакторну моделі Альтмана, моделі Лиса, Таффлера, Спрінгейта. Проте зарубіжні моделі не завжди можуть бути використанні у вітчизняній практиці.

Діагностика фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період 2022–2025 років свідчить про перебування підприємства в стані глибокої системної кризи, що зумовлена комплексом екзогенних та ендегенних чинників. Як найбільше гірничо-металургійне підприємство України з повним виробничим циклом, комбінат є критично важливим індустріальним об'єктом. Комбінат виступає базовим постачальником сировини для інших секторів економіки України та, хоча через війну обсяги експорту скоротилися, залишається постачальником залізорудної сировини та чавуну на європейські заводи групи ArcelorMittal, підтримуючи позиції України на міжнародному ринку.

Сучасний етап функціонування суб'єкта господарювання характеризується реалізацією стратегії виживання в умовах воєнного стану, що спричинило безпрецедентні безпекові ризики, руйнування традиційних логістичних ланцюгів через блокування морських портів та гострий дефіцит кадрів.

Додатковим дестабілізуючим фактором виступає посилення екологічного регулювання в Європейському Союзі, зокрема впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ), що призвело до втрати значної частки європейського ринку збуту та змусило керівництво вдатися до консервації застарілих потужностей.

Кількісний аналіз фінансових результатів демонструє тенденцію до поступового відновлення чистої виручки, яка після спаду в 2023 році зросла на 54,3% у 2024 році та досягла 70,6 млрд грн у 2025 році, проте цей позитивний тренд повністю нівелюється випереджаючим зростанням собівартості.

Протягом усього досліджуваного періоду витрати на виробництво стабільно перевищують дохід від реалізації, що свідчить про від'ємну валову маржу та збитковість діяльності вже на етапі основної операційної діяльності.

Аномально високий чистий збиток 2022 року в розмірі 49 млрд грн, спричинений знеціненням активів та початком повномасштабного вторгнення, трансформувався у відносно стабільний щорічний дефіцит на рівні 8,8–8,9 млрд грн у 2024–2025 роках.

Фінансовий результат додатково обтяжується значними витратами на обслуговування боргів, що перевищують 1,1 млрд грн щорічно, тоді як інші фінансові та операційні доходи мають випадковий характер і не здатні збалансувати від'ємне сальдо.

Трансформація структури активів підприємства вказує на суттєве зниження їхньої мобільності та ліквідності, оскільки частка необоротних активів зросла до 56,2% на фоні катастрофічного вимивання грошових коштів, питома вага яких у структурі балансу наприкінці 2025 року становила лише 0,8%.

Скорочення обсягу оборотних активів з 29,7 млрд грн до 23,6 млрд грн супроводжується накопиченням запасів, що часто є наслідком логістичних обмежень та неможливості своєчасного відвантаження готової продукції.

Позитивна динаміка зниження дебіторської заборгованості до 8,28 млрд грн свідчить про спроби мобілізації готівкових ресурсів, проте цього недостатньо для покриття дефіциту ліквідності.

Найбільш критичні зміни зафіксовано в структурі пасивів, де відбулася повна декапіталізація власного капіталу, значення якого на кінець 2025 року стало від'ємним (-2,27 млрд грн) внаслідок стрімкого зростання непокритого збитку до 32,84 млрд грн.

Підприємство фактично втратило фінансову незалежність, оскільки 86% джерел фінансування становлять поточні зобов'язання, переважно кредиторська заборгованість перед постачальниками в розмірі 35,9 млрд грн.

Такий стан справ призвів до падіння всіх показників платоспроможності значно нижче нормативних меж: коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 0,01, а власні оборотні кошти мають від'ємне значення -32,59 млрд грн, що вказує на використання позикового капіталу для фінансування необоротних активів та покриття операційних втрат.

Результати фундаментальної діагностики ймовірності банкрутства за допомогою багатофакторних дискримінантних моделей підтверджують стан технічного дефолту. П'ятифакторна модель Альтмана класифікує ризик як «дуже високий» ($Z=0,338$ у 2025 р.), що зумовлено низьким покриттям зобов'язань власним капіталом та збитковістю активів.

Аналогічні результати демонструють моделі Спрінгейта та Таффлера, де інтегральні показники залишаються глибоко від'ємними через неспроможність генерувати операційний прибуток.

Система Бівера відносить підприємство до найгіршої III групи ризику за всіма ключовими коефіцієнтами, включаючи рентабельність та концентрацію позикового капіталу.

Спеціалізована вітчизняна модель О.О. Терещенка, адаптована для гірничо-металургійної галузі, також фіксує критично низький рівень фінансової безпеки ($Z=-6,765$ у 2025 р.), підкреслюючи, що попри зростання ділової активності та оборотності капіталу, відсутність внутрішніх джерел самофінансування робить ризик банкрутства неминучим без радикальної реструктуризації пасивів та оптимізації виробничих витрат.

Узагальнюючий аналіз підтверджує стабільно негативні тенденції та відсутність динаміки до самостійного виходу з фінансової кризи.

Разом з тим, своєчасне втручання керівництва та впровадження необхідних заходів досить часто дозволяє не допустити несприятливого розвитку подій.

У сучасних ринкових умовах для нормального існування підприємства необхідне створення такої системи управління, яка чітко реагувала б на часті зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного значення.

Система попередження, прогнозування та подолання фінансових криз на підприємстві покликана створити умови для ефективної діяльності підприємства та, в результаті, досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику, шляхом своєчасного виявлення та послаблення дії різноманітних небезпек та загроз.

Завданнями системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві; виявлення можливостей розвитку або додаткових шансів для підприємства; виявлення загрози банкрутства. Використання розглянутих у роботі альтернативних стратегічних напрямків вирішення проблеми подолання фінансової кризи та ефективний і кваліфікований менеджмент (вчасне реагування та гнучкість прийняття рішень) дасть змогу заздалегідь визначити потенційні загрози та допоможе стабілізувати діяльність підприємства в кризових умовах та запобігти його банкрутству.

Для металургійних підприємств класична модель системи раннього реагування має бути трансформована у динамічну цифрову систему. Її специфіка полягає в інтеграції технологічних параметрів виробництва (енергоємність, завантаження потужностей) та глобальних ринкових індикаторів (Metal Spread, фрахтові індекси) у єдину прогностичну модель, що дозволяє нівелювати високу інерційність металургійного капіталу.

Технологічна структура системи раннього попередження (СРП) на сучасному металургійному підприємстві є інтегрованою інформаційно-аналітичною платформою. Вона функціонує в межах загальної системи

контролінгу підприємства та поєднує методи збору великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та класичного фінансового аналізу.

Попередній аналіз стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що підприємство опинилося у стані технічного банкрутства, що характеризується від'ємним власним капіталом у розмірі -2,27 млрд грн та хронічною операційною збитковістю. Глибока криза ліквідності та від'ємні власні оборотні кошти свідчать про неспроможність компанії самостійно обслуговувати поточні зобов'язання, які на 86% формують пасиви підприємства.

Основними причинами занепаду стали безпекові ризики воєнного стану, логістичний колапс через блокаду морських портів та стрімке зростання витрат на енергоносії. Додатковим фінансовим тягарем став європейський механізм СВМ, який змушує підприємство консервувати застарілі потужності та вимагає негайних інвестицій у декарбонізацію для збереження доступу до ринку ЄС.

Стабілізація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як стратегічного активу неможлива без підтримки держави. Ключовими напрямками є відновлення «морського коридору», встановлення пільгових залізничних тарифів, забезпечення пріоритетного енергопостачання та стимулювання внутрішнього попиту через залучення продукції комбінату до програм державної відбудови інфраструктури. Важливим аспектом є також дипломатичне лобіювання відстрочки умов СВМ для України на період війни.

Стратегія оздоровлення самого підприємства базується на двовекторному підході до управління пасивами. По-перше, це відновлення капіталу через залучення прямої фінансової допомоги від материнської групи ArcelorMittal у розмірі 2,27 млрд грн як внеску до додаткового капіталу для виведення його з від'ємної зони. По-друге, це управління боргом, а саме конвертація поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими кредитами у сумі 4,59 млрд грн у довгостроковий борг під гарантії ArcelorMittal S.A. Це дозволить радикально знизити тиск на поточну ліквідність та покращити фінансову стійкість.

Головним резервом зниження собівартості є відмова від енергоємного доменного процесу на користь технології прямого відновлення заліза (DRI) та електрометалургії, що забезпечить економію ресурсів на рівні 15–20% на тонні сталі. Значний потенціал має рециклінг металургійних шлаків, який не лише генерує понад 2,27 млрд грн додаткового доходу, а й дозволяє скоротити довгострокові екологічні забезпечення на 226 млн грн.

Реалізація запропонованих заходів, а саме збільшення завантаження потужностей до 60%, оптимізація адміністративних витрат на 25% та впровадження енергоефективності, дозволить підприємству в прогностичному році вийти на рівень чистого прибутку у 126 млн грн.

Згідно з розрахунками, це забезпечить офіційний вихід компанії зі стану банкрутства за моделлю О. Терещенка (показник Z зростає з -6,765 до безпечних 0,312). Таким чином, за умови консолідованої підтримки власників та держави, АМКР має реальну перспективу відновлення як діюче та інвестиційно привабливе підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів : УАД, 2011. 252 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 784 с.
3. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: Підручник. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 780 с.
4. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101–111. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.101.382>. (дата звернення 09.04.2026р.)
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
6. Васильєва Н. Механізми забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2023. №4. С. 22–26.
7. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 250–255. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>. (дата звернення 21.04.2026р.)
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. №436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 12.05.2026р.)
9. Губанова І. В. Особливості моделювання ймовірності банкрутства за допомогою дискримінантних моделей та їх застосування в судовій економічній експертизі. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 88–93. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-88-93>. (дата звернення 12.04.2026р.)
10. Губарик О. Управління ризиками як складова системи фінансової безпеки підприємств. *Фінанси України*. 2024. №1. С. 48–53.

11. Гук О.В. Фінансова криза на підприємстві: причини, наслідки та способи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №2, Т.2. С. 230–235.
12. Дерлюк, В. Превентивна реструктуризація – новий інструмент для порятунку бізнесу. *Вісник Національної асоціації адвокатів України*. 2025. URL: <https://unba.org.ua/> (дата звернення 25.04.2026р.)
13. Дехтяр Н.А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання: монографія. Київ: Ліра-К, 2018. 182 с.
14. Добровольська О.В., Рондова М.А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. №20. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.406>. (дата звернення 15.04.2026р.)
15. Докієнко, Л.М. Антикризове фінансове управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2021. №32.
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України, 1999, № 40, ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
17. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса:, 2017. 381 с.
18. Костакова Л. Чинники виникнення криз на підприємстві. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 523-525
19. Костіна О.М., Майборода О.Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 4. С. 91-97.
20. Крук О., Єлецьких С., Борисова С. Прогнозування вірогідності настання фінансової кризи на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №1(48), 159-164. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-21>. (дата

звернення 15.04.2026р.)

21. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №51. С. 175-183. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-27>. (дата звернення 08.04.2026р.)

22. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2017. 824 с.

23. Марусяк Н. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>

24. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

25. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 31–35.

26. Методичні рекомендації з аналізу фінансового стану підприємств: Наказ Міністерства економіки України, Фонду державного майна України від 19.06.2001 № 119/1436. Офіційний вісник України, 2001, № 25, ст. 1124. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0573-01#Text>. (дата звернення 20.03.2026р.)

27. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 48–54.

28. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems* 2024. №4. с. 232–241. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31> (дата звернення: 25.03.2026р.)

29. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення 21.04.2026р.)

30. Павлова Г. Системи моніторингу ризиків у стратегіях

антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 35–40.

31. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата звернення 07.04.2026р.)

32. Перелік інструментів системи раннього попередження неплатоспроможності. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/perelik-instrumentiv-sistemi-rannogo-poperedjennya-neplatospromojnosti>

33. Перші місяці СВМ вже негативно вплинули на українську металургію. URL: <https://gmcenter.com.ua/posts/pershi-misyaci-zastosuvannya-svbm-vzhe-negativno-vplivuli-na-ukrainsku-metalurgiju/> (дата звернення: 25.05.2026р.)

34. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2020. №1(50). с. 25-31

35. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 13, ст. 81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

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

37. Проблеми впровадження інструментів раннього попередження відповідно до Директиви (ЄС) 2019/1023. *Право України*, 2024. №9.

38. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг — інформаційна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2017. 370 с.

39. Рябенко Г., Верланов О., Клименко С. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №18, 238-244. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>. (дата звернення 09.04.2026р.)

40. Савченко М., Свінцицька Л. Удосконалення антикризової діагностики агропромислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і*

практика. Серія Економіка. 2023. Випуск 15(30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-14) (дата звернення 09.04.2026р.)

41. Самілик Т. М., Кисіль О. К. Створення системи раннього попередження про фінансові труднощі підприємства на основі даних бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 169–175. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.169* (дата звернення: 30.04.2026р.).

42. Синегубов О.В. Реструктуризація та раннє попередження неплатоспроможності: транспонування Директиви (ЄС) 2019/1023 у межах різних правових традицій країн-членів ЄС. *Нове українське право. 2025. № 2. С. 168–185. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.2.22> (дата звернення: 30.04.2026р.)*.

43. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

44. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. 3-тє вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2016. 268 с.

45. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2015. 412 с.

46. Ткачук Н., Дейнека, К. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни. *Mechanism of an Economic Regulation. 2022. №3-4(97-98), 136-140. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.22>. (дата звернення 07.04.2026р.)*

47. Торговельні обмеження ЄС можуть повністю зупинити експорт сталі з України. URL: <https://gmk.center/ua/posts/torgovelni-obmezhennya-ies-mozhut-povnistju-zupiniti-eksport-stali-z-ukraini/> (дата звернення: 25.05.2026р.)

48. Україна в січні-квітні скоротила експорт залізної руди на 30,3%. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukraina-v-sichni-kvitni-skorotila-eksport-zaliznoi-rudi-na-30-3-r-r/> (дата звернення: 25.03.2026р.)

49. Хацер М.В. Фінансові кризи на підприємстві: сутність та характеристика. *Науковий погляд: економіка та управління, 2019. № 1 (63). С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-20>. (дата*

звернення 07.04.2026р.)

50. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників. / Роберт Хіт; пер. з англ. Р.Л. Ткачук, С.М. Рябчук, Н.І. Мішеніна. –К.: Всеувиито, Наук. думка, 2002. –566 с. –(Серія «Усе про менеджмент»).

51. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 01.04.2026).

52. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 40–44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.03.2026).

53. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.

54. Чумаченко О., & Скулиш Ю. Прогнозування ймовірності банкрутства у системі управління фінансовою стійкістю малих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4(80), С. 81–90. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-81-90>. (дата звернення 09.04.2026р.)

55. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Германцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: начальний посібник / за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 608 с.

56. Шестопалова О.В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 119–122.

57. Штангерт А.М. Антикризове управління підприємством: Підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2018. - 396 с.

ДОДАТОК А1

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Код ЄДРПОУ 24432974

Зареєстровано

Входить у корпоративну групу "АрселорМіттал"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту	28.02.2024 09:38
Керівник	ЛОНГОБАРДО МАУРО
Головний бухгалтер	Задорожний Павло Вікторович
Вид економічної діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Телефон	4992842
КАТОТТГ	UA12060170010378670
Середня кількість працівників	15 065

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	105 935	95 807
• первісна вартість	1001	742 072	715 693
• накопичена амортизація	1002	636 137	619 886
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 875 963	6 765 595
Основні засоби	1010	18 996 729	18 468 194
• первісна вартість	1011	125 500 198	128 437 676
• знос	1012	106 503 469	109 969 482
Інвестиційна нерухомість	1015	715	681
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 128	7 500
• знос інвестиційної нерухомості	1017	6 413	6 819
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-

• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	22 979 342	25 330 277

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 021 719	10 842 192
• виробничі запаси	1101	6 416 427	5 788 371
• незавершене виробництво	1102	6 893 670	3 700 672
• готова продукція	1103	7 11 622	1 353 149
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 486 969	6 071 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	157 981	383 028
• з бюджетом	1135	6 515 960	3 137 632
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	241 050	246 524
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	954 053	523 938

• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	954 053	523 938
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	325 687	496 247
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29 703 419	21 701 441
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	52 682 761	47 031 718

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 058 029	26 672 914
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	27 058 029	26 672 914
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 283 553	-15 094 583
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	28 212 939	16 016 794
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	1 820 270	2 119 824
Довгострокові кредити банків	1510	2 475 894	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	1515	265 115	205 383
Довгострокові забезпечення	1520	1 485 275	1 801 248
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	6 046 354	6 398 562

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 536 382	6 412 711
• товари, роботи, послуги	1615	9 152 068	9 339 115
• розрахунками з бюджетом	1620	68 286	181 931
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	89 281
• розрахунками зі страхування	1625	185 274	181 456
• розрахунками з оплати праці	1630	849 775	856 814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	837 036	1 251 274
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	8 115	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 786 532	6 393 061
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	18 423 468	24 616 362
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	52 682 761	47 031 718

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 848 635	43 818 410
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 635 909	55 829 721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	-	-
• збиток	2095	8 787 274	12 011 311
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	429 403	596 185
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 679 688	1 805 121
Витрати на збут	2150	33 255	42 846
Інші операційні витрати	2180	190 963	797 304
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	10 261 777	14 060 397
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	48 123	25 141
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 508 095	1 155 305
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	36 169 884
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	11 721 749	51 360 445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 281	2 351 341
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	-

■ збиток	2355	11 811 030	49 009 104
----------	------	------------	------------

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-385 115	817 125
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-385 115	817 125
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	147 082
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-385 115	670 043
Сукупний дохід	2465	-12 196 145	-48 339 061

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	34 485 128	39 816 604
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893	4 445 356
Відрахування на соціальні заходи	2510	746 877	953 909
Амортизація	2515	3 611 313	6 172 806
Інші операційні витрати	2520	7 568 379	8 408 249
Разом	2550	49 999 590	59 796 924

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-3	-13
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-3	-13

Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0
--------------------------------	------	---	---

ДОДАТОК А2

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Код ЄДРПОУ 24432974

Зареєстровано

Входить у корпоративну групу "АрселорМіттал"



Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту	03.03.2025 08:46
Керівник	ЛОНГОБАРДО МАУРО
Головний бухгалтер	ЗАДОРЖНИЙ ПАВЛО ВІКТОРОВИЧ
Вид економічної діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Телефон	4992842
КАТОТГ	UA12060170010378670
Середня кількість працівників	13 273

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	95 807	136 575
• первісна вартість	1001	715 693	760 624
• накопичена амортизація	1002	619 886	624 049
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 765 595	7 221 231
Основні засоби	1010	18 468 194	19 904 180
• первісна вартість	1011	128 437 676	133 885 898
• знос	1012	109 969 482	113 981 718
Інвестиційна нерухомість	1015	681	653
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 500	5 608
• знос інвестиційної нерухомості	1017	6 819	4 955
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-

• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	25 330 277	27 262 639

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 842 192	14 687 451
• виробничі запаси	1101	5 788 371	7 365 740
• незавершене виробництво	1102	3 700 672	5 671 178
• готова продукція	1103	1 353 149	1 650 533
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 071 880	5 024 433
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	383 028	356 797
• з бюджетом	1135	3 137 632	3 120 787
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246 524	231 867
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	523 938	488 391

• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	523 938	488 391
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	496 247	553 290
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	21 701 441	24 463 016
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс (Усього активів)	1300	47 031 718	51 725 655

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 672 914	26 901 519
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	26 672 914	26 901 519
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 094 583	-23 943 546
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	16 016 794	7 396 436
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	2 119 824	1 680 612
Довгострокові кредити банків	1510	2 272 107	3 352 891
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 383	169 080
Довгострокові забезпечення	1520	1 801 248	2 195 194
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	6 398 562	7 397 777

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 412 711	6 022 353
• товари, роботи, послуги	1615	9 339 115	11 153 994
• розрахунками з бюджетом	1620	181 931	492 732
• у тому числі з податку на прибуток	1621	89 281	10
• розрахунками зі страхування	1625	181 456	229 014
• розрахунками з оплати праці	1630	856 814	1 071 575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 251 274	9 857 854
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	2 400
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 393 061	8 101 520
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	24 616 362	36 931 442
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	47 031 718	51 725 655

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 591 407	41 848 635
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69 042 126	50 635 909
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	-	-
• збиток	2095	4 450 719	8 787 274
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	375 811	429 403
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2 278 484	1 679 688
Витрати на збут	2150	35 567	33 255
Інші операційні витрати	2180	690 180	190 963
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	7 079 139	10 261 777
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	64 246	48 123
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 818 110	1 508 095
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	8 833 003	11 721 749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 960	-89 281
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	-

• збиток	2355	8 848 963	11 811 030
----------	------	-----------	------------

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	228 605	-385 115
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	228 605	-385 115
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	228 605	-385 115
Сукупний дохід	2465	-8 620 358	-12 196 145

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	53 241 200	34 485 128
Витрати на оплату праці	2505	4 168 600	3 587 893
Відрахування на соціальні заходи	2510	877 254	746 877
Амортизація	2515	4 096 284	3 611 313
Інші операційні витрати	2520	12 017 607	7 568 379
Разом	2550	74 400 945	49 999 590

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2	-3
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2	-3
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

ДОДАТОК АЗ

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ
КРИВИЙ РІГ"

ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Код ЄДРПОУ 24432974

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"АрселорМіттал"



Фінансова звітність за 2025 рік *

Дата та час подачі звіту	27.02.2026 08:50
Керівник	ЛОНГОБАРДО МАУРО
Головний бухгалтер	ЗАДОРОВНИЙ ПАВЛО ВІКТОРОВИЧ
Вид економічної діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Телефон	4992842
КАТОТГГ	UA12060170010378670
Середня кількість працівників	12 644

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	136 575	126 512
• первісна вартість	1001	760 624	762 413
• накопичена амортизація	1002	624 049	635 901
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 221 231	7 146 641
Основні засоби	1010	19 904 180	23 044 243
• первісна вартість	1011	133 885 898	141 827 932
• знос	1012	113 981 718	118 783 689
Інвестиційна нерухомість	1015	653	712
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	5 608	35 389
• знос інвестиційної нерухомості	1017	4 955	34 677
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-

• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	27 262 639	30 318 108

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 687 451	14 636 032
• виробничі запаси	1101	7 365 740	9 038 929
• незавершене виробництво	1102	5 671 178	4 321 957
• готова продукція	1103	1 650 533	1 275 146
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 024 433	3 926 039
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	356 797	464 008
• з бюджетом	1135	3 120 787	3 719 213
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	231 867	175 583
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	488 391	439 537

• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	488 391	439 537
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	553 290	289 329
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	24 463 016	23 649 741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс (Усього активів)	1300	51 725 655	53 967 849

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 901 519	26 130 249
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	26 901 519	26 130 249
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 943 546	-32 840 343
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	7 396 436	-2 271 631
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	1 680 612	2 325 235
Довгострокові кредити банків	1510	3 352 891	5 071 135
Інші довгострокові зобов'язання	1515	169 080	193 172
Довгострокові забезпечення	1520	2 195 194	2 260 567
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	7 397 777	9 850 109

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 022 353	4 586 851
• товари, роботи, послуги	1615	11 153 994	13 089 392
• розрахунками з бюджетом	1620	492 732	523 291
• у тому числі з податку на прибуток	1621	10	13
• розрахунками зі страхування	1625	229 014	240 465
• розрахунками з оплати праці	1630	1 071 575	1 132 702
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9 857 854	16 324 448
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	2 400	2 349
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 101 520	10 489 873
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	36 931 442	46 389 371
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	51 725 655	53 967 849

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 634 443	64 591 407
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховування	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	75 361 466	69 042 126
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	-	-
• збиток	2095	4 727 023	4 450 719
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	494 499	375 811
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2 597 859	2 278 484
Витрати на збут	2150	44 127	35 567
Інші операційні витрати	2180	888 099	690 180
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	7 762 609	7 079 139
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	18 469	64 246
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 152 644	1 818 110
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	8 896 784	8 833 003
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-13	-15 960
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	-

■ збиток	2355	8 896 797	8 848 963
----------	------	-----------	-----------

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-771 270	228 605
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-771 270	228 605
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-771 270	228 605
Сукупний дохід	2465	-9 668 067	-8 620 358

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	55 610 913	53 241 200
Витрати на оплату праці	2505	4 317 609	4 168 600
Відрахування на соціальні заходи	2510	917 778	877 254
Амортизація	2515	4 749 477	4 096 284
Інші операційні витрати	2520	11 687 148	12 017 607
Разом	2550	77 262 925	74 400 945

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2	-2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2	-2
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Полішко Аліна Андріївна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Діагностика фінансової кризи на підприємстві»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

(підпис)

Аліна Полішко
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.06.2026
(дата)