

**УДК 005.334:[622+669]**

**Варава Л.М.**

**Криворізький національний університет**

## **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

**Varava L.**

### **FEATURES OF THE MODERN ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM AT ENTERPRISES OF THE MINING AND METALLURGICAL COMPLEX OF UKRAINE**

Підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) формують один з найпотужніших експортних потенціалів України. За обсягами експортних надходжень чорна металургія посідає друге місце. У 2021 році ця сума перевищила 14 млрд доларів. За час війни гірничорудні та металургійні підприємства зазнали втрат на сотні мільйонів доларів, які пов'язані із зупинкою виробничих цехів, зниженням продажів продукції на експорт, використанням нових логістичних схем постачання ресурсів та реалізаційних маршрутів. Наприкінці 2022 року виникли проблеми з електропостачанням.

За останній час щомісячно Україна не може виробити 1,3 млн. т залізної руди, 151 тис. т чавуну і 218 тис. т готової сталевий продукції [1].

Прояви кризи на підприємствах ГМК відбувалися ще до воєнного стану, а саме спочатку несприятливої кон'юнктури ринків металургійної продукції, потім загострення ситуації під час пандемії COVID -19. Споживання сталі в Україні скоротилося ще за період 2004-2020 років на 17 %, тобто до 4,6 млн т [2]. Але руйнівного впливу кризові явища набули в умовах воєнного стану.

Як відомо, неможливо запобігти всі прояви кризи, але вкрай необхідно мінімізувати її руйнівні наслідки для підприємств, підтримати життєздатність бізнесу у складні часи.

Для підтримки безперервних умов виробництва на підприємствах має бути впроваджено механізм антикризового управління, що формує сукупність методів, інструментів, процедур з реалізації антикризових заходів з метою мінімізації економічних втрат і швидкого реагування або упередження настання негативних наслідків. Весь комплекс дій даного механізму спрямовано на збереження стабільності та життєздатності діяльності підприємства.

На даний момент антикризове управління на підприємствах ГМК відбувається в умовах існуючої і, навіть, зростаючої кризи, яка вже настала, тобто мають здійснюватися заходи у «реактивному» режимі. Такі процеси впроваджуються на відміну від антикризового (апріорного) управління, що спрямоване на запобігання кризи. «Реактивний» режим передбачає мінімізацію негативних наслідків та втрачених можливостей, збереження підприємства та його кадрового складу, оптимізацію залучення і використання ресурсів.

В сучасних умовах механізм антикризового управління складається з ряду підсистем, які зосереджені на певних аспектах діяльності підприємства. Такими підсистемами є: 1) цільова складова (стратегічні та тактичні цілі); 2) ключові (функціональні) напрями діяльності, що забезпечують зниження проявів кризи та ризиків; 3) розробка та організація впровадження антикризових заходів, складовими яких є маркетингові дослідження, планування, прийняття управлінських рішень та

контроль за їх виконанням; 4) ресурсне, правове та інформаційне забезпечення впровадження антикризових заходів.

Механізм «реактивного» антикризового управління включає реалізацію відповідної стратегії, яка націлена на виживання та підтримку життєздатності підприємства. Слід зазначити, що загальна стратегія підприємства або компанії на корпоративному рівні, в кризових умовах піддається значним коригуванням. Залишаються тільки ключові напрями, на які спрямовуються інвестиційні ресурси в період кризи. Дослідження сучасного стану підприємств ГМК показало, що до них належать такі функціональні напрями: маркетинговий, виробничо-технологічний, кадровий, інноваційно-інвестиційний, екологічний, логістичний. У даний час необхідно сфокусувати зусилля на заходах щодо підтримки конкурентоспроможності гірничорудної та металургійної продукції на міжнародних ринках, що забезпечується дотриманням екологічних нормативів виробництва, автоматизації виробничих, сервісних та управлінських процесів, впровадженням інновацій.

Формування антикризової «реактивної» стратегії з мінімізації ризиків бізнесу підприємств ГМК має забезпечуватися заходами, що представлено у таблиці.

Таблиця 1

**Заходи антикризової «реактивної» стратегії підприємств ГМК України**

<b>Напрями стратегії</b>	<b>Заходи</b>
Маркетинговий	пошук та захист нових ринків збуту
Виробничо-технологічний	постачання сировини у критичних обсягах, які потрібні для виробництва; скорочення технологічних потужностей (зупинка частини доменних печей, потужностей кар'єрів та фабрик); збереження активів; забезпечення стабільного електропостачання.
Кадровий	забезпечення безпеки та збереження персоналу підприємств;
Інноваційно-інвестиційний	впровадження запланованих інновацій для збереження конкурентоспроможності металургійної та гірничорудної продукції за ціною.
Логістичний	визначення та оптимізація нових логістичних схем закупівлі ресурсів та відправлення товарної продукції на експорт.
Екологічний	дотримання екологічних нормативів, що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

Стосовно цих напрямів необхідно розробити та реалізувати відповідні функціональні стратегії.

**Список використаних джерел:**

1. Стан діяльності гірничо-металургійного комплексу України за підсумками 11 місяців 2022 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dia.dp.gov.ua/stan-diyalnosti-girnichо-metalurgijного-kompleksu-ukra%D1%97ni-za-pidsumkami-11-misyaciv-2022-roku/> (дата звернення 20.05.2023)

2. Місце під сонцем. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/company/mistse-pid-sontsem-yak-vpisuetsya-krivorizkiy-metalurgiyniy-kombinat-v-ozelenyuvanu-stalevu-imperiyu-lakshmi-mittala-11102021-2577> (дата звернення 20.05.2023)