МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оксана ЧЕРНЕГА  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої

освіти магістр

зі спеціальності073 «Менеджмент»

освітньої програми «Антикризовий менеджмент організацій»

на тему: «Стратегії антикризового управління підприємствами»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Виконав  здобувач вищої освіти: Верхуша Ярослав Олександрович \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | | | | |
|  | Керівник: | к.е.н., доцент Барабанова Валентина Віталіївна | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | |
|  | | | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань  Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) | |  |

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Марія КУЦ  підпис  « 12» \_червня\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Верхуші Ярославу Олександровичу

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Стратегії антикризового управління підприємствами \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Керівник роботи: к.е.н., доцент Барабанова Валентина Віталіївна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*12” червня 2023 р.   №  146-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи 30*” листопада  2023 р*.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань антикризового управління підприємством, стратегії управління підприємством, стратегічного менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

теоретичні основи антикризового управління підприємством, методичні підходи щодо оцінки криз та антикризового управління підприємством, розробка стратегії антикризового управління на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень). таблиці, графіки, рисунки, схеми

6. Дата видачі завдання: «12» червня 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 18.06.2023 | виконано |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 | виконано |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 17.10.2023 | виконано |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 07.11.2023 | виконано |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2023 | виконано |
| 6 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 28.11.2023 | виконано |
| 7 | Попередній захист | до 30.11.2023 | виконано |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 03.12.2023 | виконано |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 15.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 24.12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Верхуша Ярослав Олександрович**

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Барабанова Валентина Віталіївна**

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 55, рисунків 3, таблиць 21, додатків -, використаних джерел 44.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес управління підприємством в умовах кризових явищ. |
| Предмет дослідження: | теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і реалізації стратегії антикризового управління на підприємствах. |
| Мета дослідження: | полягає в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії антикризового управління на підприємстві та обґрунтуванні стратегій антикризового управління. |
| Методи дослідження: | теоретичні узагальнення - для вивчення сутності поняття «антикризове управління»; системно-структурний аналіз - для визначення складових стратегії антикризового управління; статистико-економічний аналіз - для дослідження динаміки розвитку підприємств в умовах кризи; експертні методи - для оцінювання стратегій антикризового управління. |
| Основні результати дослідження: | в першому розділі розкрито теоретичні засади антикризового управління підприємством, зокрема досліджено сутність та фактори виникнення криз, моделі антикризового управління та існуючі стратегії.  у другому розділі узагальнено методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства, аналізу фінансово-економічного стану та розробки антикризової програми підприємства. Зокрема, розглянуто моделі прогнозування банкрутства, методики комплексного аналізу діяльності, підходи до формування антикризових заходів.  в третьому розділі здійснено детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за період 2020-2022 рр. На цій основі виявлено наявність недоліки в існуючій системі антикризового управління підприємством та запропоновано комплекс заходів для удосконалення існуючої стратегії антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». |
| Ключові слова: | антикризове управління, стратегії антикризового управління, кризовий стан, діагностика кризового стану, вибір стратегії, оцінка ефективності. |

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вступ | | 6 |
| Розділ 1 | Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві | 8 |
| 1.1 | Сутність та зміст антикризового управління | 8 |
| 1.2  1.3 | Формування системи антикризового управління  Стратегії антикризового управління підприємством | 14  17 |
| Розділ 2 | Методика розрахунку основних показників антикризового управління | 21 |
| Розділ 3 | Аналіз антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та розробка рекомендацій | 27 |
| 3.1 | Аналіз ефективності антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 27 |
| 3.2 | Оцінка стратегії антикризового управлінняПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 35 |
| 3.3 | Розробка рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 42 |
| Висновки та рекомендації | | 48 |
| Список використаних джерел | | 53 |
|  | |  |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Актуальність обраної теми зумовлена посиленням впливу кризових явищ на діяльність вітчизняних підприємств в умовах фінансово-економічної нестабільності, поширення пандемії COVID-19 та воєнної агресії. Це потребує формування дієвої системи антикризового управління для своєчасного реагування та мінімізації збитків. Водночас існуюча практика антикризового менеджменту вітчизняних компаній часто є реактивною та хаотичною. Це зумовлює необхідність розробки обґрунтованих стратегій антикризового управління відповідно до потенційних загроз та ресурсних можливостей конкретних підприємств. Таким чином актуальність дослідження зумовлена потребою розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування ефективних стратегій антикризового управління підприємствами. Актуальність дослідження стратегій антикризового управління обумовлена низкою чинників. По-перше, через масштабне військове вторгнення та економічну кризу вітчизняні підприємства зіткнулися із загрозою банкрутства, що актуалізує питання ефективного антикризового менеджменту. По-друге, наявні зарубіжні методики антикризового управління не враховують особливості українського інституційного середовища, що потребує їх адаптації.

Таким чином, розробка ефективних стратегій антикризового менеджменту та їх адаптація до українських реалій є вкрай необхідним і своєчасним завданням для вітчизняної науки та практики.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії антикризового управління на підприємстві та обґрунтуванні стратегій антикризового управління.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі завдання:

- дослідити сутність поняття «криза підприємства» та «кризовий стан підприємства», «стратегічне управління», «стратегія антикризового управління» та розглянути їх класифікацію;

- визначити особливості впровадження стратегій антикризового управління;

- розглянути методики розрахунку показників фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства в рамках обґрунтування стратегії;

- здійснити діагностику кризового стану підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на основі фінансово-економічних показників;

- проаналізувати існуючу стратегію антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»;

- сформувати та обґрунтувати комплексну програму удосконалення стратегії антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

**Об’єктом кваліфікаційної роботи** є процес управління підприємством в умовах кризових явищ.

**Предметом кваліфікаційної роботи є** теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і реалізації стратегій антикризового управління на підприємствах.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: теоретичні узагальнення - для вивчення сутності поняття «антикризове управління»; системно-структурний аналіз - для визначення складових стратегії антикризового управління; статистико-економічний аналіз - для дослідження динаміки розвитку підприємств в умовах кризи; експертні методи - для оцінювання стратегій антикризового управління.

**Інформаційною базою дослідження** стали офіційні звіти підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», наукові статті, навчальні посібники, підручники, дисертації, монографії.

**Результат дослідження** полягає в в комплексному аналізі фінансово-господарського стану та оцінці ефективності антикризової стратегії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Зокрема, за допомогою фінансового аналізу було досліджено динаміку ключових економічних показників компанії, що дозволило виявити істотне погіршення результатів діяльності у 2022 році внаслідок впливу військового конфлікту. Водночас ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» зберігає фінансову стабільність завдяки ефективним антикризовим заходам. Також було проведено SWOT-аналіз наявної системи антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та оцінено ефективність обраної антикризової стратегії. Виявлено сильні сторони у вигляді оптимізації витрат і підтримки прибутковості та слабкі - у контексті управління ризиками і гнучкості бізнес-моделі. На основі цього запропоновано конкретні рекомендації для вдосконалення антикризової стратегії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у напрямках посилення ризик-аналітики, підвищення адаптивності операційних процесів, нарощення капіталізації та формування резервів критичних ресурсів. Це дозволить кардинально посилити фінансову безпеку та стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**1.1 Сутність та зміст антикризового управління**

Нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та інші виклики ринку зумовлюють виникнення кризових явищ на більшості вітчизняних підприємств. Кризи проявляються у зниженні ефективності діяльності, погіршенні фінансових результатів, втраті конкурентоздатності та загрозі банкрутства суб’єктів господарювання. Подолання криз потребує формування дієвої системи управління на засадах антикризового регулювання, що значно відрізняється від традиційного менеджменту. Таке управління має базуватися на застосуванні специфічних методів та інструментів кризис-менеджменту з метою діагностики, попередження та мінімізації негативних наслідків криз.

Для ефективного антикризового управління підприємством першочерговим завданням є з'ясування сутності базових понять в даній сфері, а саме «криза підприємства» та «кризовий стан підприємства». Адже саме розуміння їх природи, причин, ознак та наслідків дозволяє сформувати цілісне уявлення про кризові явища в діяльності суб’єктів господарювання. На основі цього можна вибудовувати дієву систему антикризового управління. Для поглибленого розуміння сутності кризи підприємства та кризового стану підприємства доцільно розглянути визначення цих понять, запропоновані різними науковцями та дослідниками в сфері антикризового управління.

На думку Лігоненко Л.О., «криза підприємства - це неспроможність досягти цілей його діяльності в наявних умовах функціонування через вичерпання внутрішнього потенціалу розвитку» [28].

Коротков Е.М. характеризує кризовий стан підприємства як «ситуацію, за якої можливі зміни в його діяльності загрожують інтересам власників та працівників, призводять до зниження ефективності функціонування» [31].

Кібенко О.Р. трактує кризу як «раптову загострену суперечність, що порушує життєдіяльність організації і ставить під загрозу досягнення її цілей»[22].

На думку Павлової В.А., кризовий стан передбачає «ситуацію, за якої ресурсів для підтримання функціонування системи виявляється недостатньо, а резерви вичерпано»[24].

За Артеменко В.Г., «криза підприємства - це результат його незбалансованого розвитку, неминуче порушення динамічної рівноваги між підприємством та зовнішнім середовищем»[1].

Багрова І.В. трактує кризовий стан як «ситуацію, що загрожує втратою (частково або повністю) платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності суб’єкту господарювання»[4].

Крикунов М.В. пов’язує кризовий стан з «накопиченням нерозв’язаних проблем, що створюють загрозу існуванню підприємства»[21].

Жарінова А.Г. визначає кризу як «процес різкої зміни основних параметрів функціонування системи внаслідок дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища»[15].

Грідчіна М.В. визначає кризу як «раптове гостре порушення життєздатності організації, що вимагає негайних змін для відновлення рівноваги із зовнішнім середовищем»[11].

За Ситником Л.С., криза зумовлює «банкрутство підприємства внаслідок порушення процесу ефективного функціонування та розвитку»[35].

Туленков М.В. пов’язує «кризовий стан з неминучими докорінними змінами в усій сукупності економічних відносин підприємства».

Водночас Терещенко О.О. визначає кризовий стан як «передкризову ситуацію, за якої підприємство втрачає здатність до відтворення внаслідок вичерпання адаптаційних можливостей» [39].

Узагальнюючи наведені визначення, кризу підприємства можна охарактеризувати як раптову дестабілізацію його діяльності, що супроводжується різким погіршенням фінансово-економічних показників, втратою рівноваги із зовнішнім середовищем та наростанням внутрішніх суперечностей. Криза створює загрозу ефективному функціонуванню та подальшому існуванню підприємства. Кризовий стан, в свою чергу, являє собою передкризову ситуацію, за якої спостерігаються ознаки дисбалансу в усіх сферах діяльності підприємства, накопичення нерозв’язаних проблем, що загрожують переростанням у глибоку кризу.

Залежно від природи та джерел виникнення, виділяють такі основні типи криз на підприємстві:

1. Економічна криза. Вона зумовлена макроекономічними чинниками - погіршенням загальноекономічної кон'юнктури, спадом сукупного попиту, інфляцією, безробіттям тощо. Економічна криза призводить до скорочення обсягів збуту та виручки від реалізації, зростання собівартості продукції, що формує збитки підприємства.
2. Фінансова криза пов'язана з нестачею власних фінансових ресурсів та обмеженим доступом до зовнішніх джерел фінансування. Це призводить до дефіциту оборотних коштів, втрати ліквідності та платоспроможності, зростання простроченої кредиторської заборгованості. Фінансова криза створює загрозу банкрутства через неможливість розрахуватися за боргами.
3. Організаційно-управлінська криза виникає через недоліки в системі менеджменту підприємства - помилки в плануванні та прогнозуванні, слабкий контролінг, нераціональну організаційну структуру, відсутність координації між підрозділами тощо.
4. Криза бізнес-моделі пов’язана зі змінами в умовах функціонування підприємства, внаслідок чого поточна бізнес-модель втрачає актуальність та ефективність.

Отже, кризи на підприємстві можуть мати різну природу та причини виникнення. Але в будь-якому разі вони дестабілізують його діяльність, створюють загрозу банкрутства та вимагають негайного реагування. Саме тому постає необхідність у формуванні дієвої системи антикризового управління на підприємстві.

Щодо визначення цього поняття, то існують різні підходи науковців. Зокрема, на думку Лігоненко Л.О., антикризове управління - це управління, в якому передбачено проведення комплексу послідовних управлінських процедур, спрямованих на своєчасне діагностування ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства [28].

На думку Жарінової А.Г., антикризове управління характеризується активізацією інноваційної та інвестиційної діяльності задля досягнення фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [15].

За визначенням Кошкіна В.І., антикризове управління - це управління, що базується на виявленні ознак кризових явищ та створенні відповідних передумов з використанням комплексу методів та інструментів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру для ефективного запобігання, подолання криз та виведення підприємства з кризового стану [20].

На думку Павлової В.А., антикризове управління націлене на прогнозування потенційних загроз, попередження та нейтралізацію кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків за допомогою реалізації системи антикризових процедур і заходів [26].

Бланк І.А. визначає антикризове управління як особливу форму реалізації функцій менеджменту, що полягає у розробці та здійсненні комплексу управлінських рішень і заходів, спрямованих на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання власного потенціалу підприємства і підтримки з боку зовнішнього середовища [44].

За Грідчіною М.В., антикризове управління орієнтоване на постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, виявлення та усунення причин кризових явищ, мобілізацію використання внутрішніх резервів і можливостей стабілізації діяльності [11].

Узагальнюючи позиції різних дослідників, можна зробити висновок, що антикризове управління - це управління підприємством, спрямоване на попередження, послаблення та подолання кризових явищ за допомогою своєчасної діагностики передкризового стану, розробки та реалізації комплексної програми антикризових заходів з метою фінансової стабілізації, відновлення ефективності діяльності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, антикризове управління має комплексний, системний характер та орієнтоване насамперед на попередження кризи, проте важливим є також ефективне реагування на вже наявні кризові явища. Розглянемо детальніше сутність та особливості антикризового управління підприємством.

Антикризове управління має комплексний характер та включає такі основні напрями:

1. Передбачення потенційних загроз. Першочерговим завданням є постійний моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення слабких сигналів майбутніх проблем. На основі економічного аналізу, моделювання ситуації, експертних оцінок здійснюється прогнозування ймовірності настання кризових явищ в діяльності підприємства.
2. Попередження та профілактика криз. Передбачає розробку системи заходів, спрямованих на упередження виникнення кризи, усунення передкризових явищ та чинників дестабілізації, підтримку стійкого фінансового стану і конкурентоспроможності.
3. Мінімізація наслідків кризи. Якщо кризу не вдалося запобігти, застосовується комплекс антикризових процедур для зниження глибини кризи та масштабів її негативного впливу.
4. Подолання кризи та стабілізація діяльності. Розробляється програма виведення підприємства з кризи, яка включає санаційні заходи, реструктуризацію, інші зміни для відновлення життєздатності та поступового виходу на траєкторію сталого розвитку.

Таким чином, антикризове управління охоплює широке коло взаємопов’язаних завдань щодо прогнозування, запобігання, мінімізації та подолання кризи. Розглянемо детальніше особливості антикризового управління:

1. Попереджувальний характер полягає у безперервному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення слабких сигналів потенційної кризи. За допомогою інструментів аналізу та прогнозування оцінюються чинники дестабілізації, розробляються превентивні заходи для своєчасного реагування і недопущення розгортання кризи.
2. Орієнтація на раннє реагування означає, що при найменших ознаках наближення кризи мають негайно розроблятися та застосовуватися відповідні заходи антикризового управління з метою локалізації проблеми та мінімізації потенційних втрат підприємства.
3. Комплексний підхід передбачає поєднання та взаємну узгодженість методів діагностики, аналізу, моделювання, планування тощо для забезпечення цілісності системи антикризових заходів та їх ефективної реалізації задля подолання кризи.

Отже, антикризове управління базується насамперед на попередженні проблем та ранньому реагуванні, в той час як традиційний менеджмент більш орієнтований на поточну операційну діяльність та довгострокове зростання бізнесу. За умов кризових явищ або загрози їх виникнення класичний менеджмент виявляється недостатньо ефективним, адже не враховує специфіку раптової дестабілізації ситуації на підприємстві. У таких випадках потребує застосування специфічних підходів, методів та інструментів саме антикризового управління.

Антикризове управління має ряд принципових відмінностей порівняно із звичайним менеджментом, що полягають насамперед в інших цільових орієнтирах та застосуванні специфічних методів кризис-менеджменту. Для наочності узагальнимо основні параметри цих відмінностей традиційного та антикризового управління у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні відмінності традиційного та антикризового менеджменту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Звичайний менеджмент | Антикризовий менеджмент |
| Цільова орієнтація | Максимізація прибутку, зростання вартості компанії, збільшення частки ринку та обсягів продажу, підвищення ефективності діяльності | Виживання підприємства, недопущення банкрутства, подолання збитковості, відновлення платоспроможності |
| Методи управління | Традиційні методи: планування, організація, мотивація, контроль; стратегічне та операційне управління | Специфічні методи: антикризовий PR, кризис-маркетинг, реінжиніринг бізнес-процесів, санація, управління ризиками |
| Підхід до ризику | Помірний, виправданий ризик | Підвищений ризик в наслідок скорочених термінів та екстрених заходів |
| Орієнтація в часі | Довгострокове бачення розвитку (3-5 років) | Оперативне реагування, короткострокові рішення в межах 6-12 місяців |
| Контроль | Помірний контроль over виконанням показників, планів, бюджетів; періодична звітність | Жорсткий контроль ситуації, щоденний моніторинг ключових параметрів, рання діагностика проблем |
| Залученість персоналу | Середня, в межах виконання посадових обов'язків | Максимальна мобілізація всіх працівників, згуртованість для виходу з кризи |

*Джерело: складено автором на основі [5, 7, 13, 25, 37]*

Дана таблиця наочно демонструє фундаментальні відмінності між традиційним та антикризовим менеджментом за ключовими параметрами. Зокрема, якщо звичайний менеджмент орієнтований на довгострокове зростання і розвиток, то антикризове управління сфокусоване на виживанні та стабілізації підприємства в короткостроковій перспективі. Крім того, в антикризовому управлінні застосовується набір специфічних методів кризис-менеджменту; посилюється оперативність, гнучкість і ризикованість прийняття рішень; запроваджується жорсткий контроль і максимальна мобілізація колективу задля подолання кризи. Отже, ці відмінності необхідно враховувати при побудові системи антикризового управління на підприємстві.

Враховуючи принципові відмінності антикризового та традиційного менеджменту, формування системи антикризового управління потребує чіткого усвідомлення його цілей, завдань та базових принципів. Метою антикризового управління є забезпечення виживання підприємства в умовах кризи та створення передумов для його виходу на траєкторію подальшого сталого розвитку. Відповідно, основними завданнями є своєчасна діагностика ознак кризи, розробка заходів для її попередження і подолання, мінімізація збитків та локалізація наслідків кризових явищ. При цьому дії менеджменту мають базуватися на певних принципах. Для наочності пропонується відобразити ці базові принципи антикризового управління у вигляді схеми (рис. 1.1).

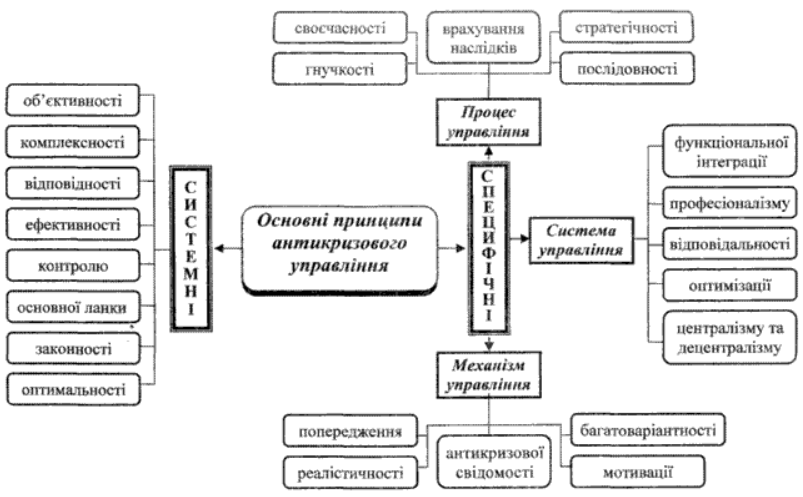


Рисунок 1.1 - Основні принципи антикризового управління

*Джерело: [28]*

На даній схемі відображено такі ключові принципи як своєчасність, адекватність, комплексність, системність та мобілізаційний підхід в антикризовому управлінні. Отже, дотримання даних принципів дозволяє побудувати дієву систему антикризового управління на підприємстві. Відповідно до зазначених принципів визначаються функції та методи антикризового менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Функції та методи антикризового управління

|  |  |
| --- | --- |
| Функції | Методи |
| Діагностика передкризового стану | Фінансовий аналіз, експрес-діагностика, прогнозна діагностика |
| Попередження банкрутства | Оптимізація структури капіталу, бюджетне планування, управління грошовими потоками |
| Подолання збитковості | Кризис-маркетинг, скорочення витрат, реструктуризація боргів |
| Фінансова стабілізація | Санація, рефінансування, управління ліквідністю |

*Джерело: складено автором на основі [ 33, 35]*

Як бачимо, для кожної функції антикризового управління існують відповідні методи та інструменти їх реалізації. Це забезпечує комплексний вплив на кризові явища на підприємстві. Отже, антикризове управління базується на реалізації низки взаємопов’язаних функцій за допомогою специфічних методів та інструментів. Це дозволяє комплексно впливати на передкризові явища та процес подолання кризи на підприємстві.

Для забезпечення такого комплексного цілеспрямованого впливу формується механізм антикризового управління. Структурні елементи механізму антикризового управління підприємством можна представити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Структурні елементи механізму антикризового управління

|  |  |
| --- | --- |
| Елемент | Характеристика |
| Система моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища | Комплекс процедур відстеження факторів прямого та непрямого впливу з метою раннього виявлення ознак кризи |
| Антикризова стратегія і тактика | Стратегія - довгостроковий план дій щодо запобігання та подолання кризи; тактика - оперативні короткострокові рішення |
| Технології та інструменти | Методи, важелі та процедури впливу для реалізації функцій антикризового управління |
| Організаційне та кадрове забезпечення | Система органів управління, розподіл функцій та повноважень між виконавцями, професійна підготовка персоналу |

*Джерело: складено автором на основі [3, 6, 9, 16, 21, 36]*

Отже, для забезпечення ефективної діагностики, попередження та подолання кризових явищ на підприємстві формується механізм антикризового управління. Він являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, серед яких: система моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка антикризової стратегії і тактики, підбір технологій та інструментів антикризового впливу, формування організаційного та кадрового забезпечення. Ці елементи у сукупності утворюють єдину систему антикризового управління підприємством.

**1.2 Формування системи антикризового управління**

Формування ефективної системи антикризового управління є стратегічно важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства. Така система повинна становити єдиний механізм, спрямований на своєчасне попередження кризових явищ, адекватне реагування на них та мінімізацію негативних наслідків.

Система антикризового управління являє собою сукупність взаємопов’язаних підсистем, методів, важелів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на своєчасне реагування на кризові явища. Ключовими складовими системи антикризового управління є: підсистема моніторингу, підсистема діагностики, підсистема планування і прогнозування та підсистема реалізації антикризових процедур (рис. 1.2.)

Рисунок 1.2 - Складові системи антикризового управління та їх функції

*Джерело: складено автором*

Однією з ключових складових системи антикризового управління є підсистема моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вона передбачає регулярний збір та аналіз інформації про ринкову кон'юнктуру, коливання попиту і цін, дії конкурентів, зміни податкового законодавства та інших факторів прямої і непрямої дії. Також в рамках моніторингу аналізуються внутрішні чинники: динаміка обсягів виробництва і реалізації, собівартості продукції, фінансових результатів і показників, продуктивності праці, плинності кадрів тощо. На основі отриманої інформації робляться прогнози можливого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінюється стан підприємства та вірогідність настання кризових явищ.

Підсистема моніторингу забезпечує інформаційну базу для оцінки стану підприємства і прогнозування розвитку ситуації. Наступною важливою складовою системи антикризового управління є підсистема аналізу. Вона передбачає більш поглиблений економічний аналіз причин виникнення кризових явищ з метою формування адекватних антикризових заходів. Здійснюється детальна оцінка наявних ресурсів, потенціалу та слабких сторін підприємства, аналізуються можливі шляхи стабілізації ситуації та виходу на траєкторію розвитку. На основі аналізу, причинно-наслідкових зв'язків визначаються оптимальні методи для локалізації кризи.

Підсистема аналізу дозволяє комплексно дослідити передумови та причини кризових явищ для обґрунтування подальших антикризових дій. Наступним важливим елементом є підсистема планування. Вона покликана сформувати стратегічний план виведення підприємства з кризи. Розробляються різні сценарії розгортання подій, проводиться їх аналіз та вибір оптимального варіанту з врахуванням наявних ресурсів і можливостей. На основі обраного сценарію формується детальна комплексна програма антикризових заходів з чіткими термінами реалізації, призначенням виконавців, визначенням потрібних ресурсів.

Підсистема планування дає комплексний план дій щодо стабілізації ситуації та подолання кризи. Його ефективна реалізація залежить від належної організації процесу антикризового управління. Цим і займається відповідна підсистема. Вона включає формування організаційної структури управління в умовах кризи з визначенням функцій, повноважень та відповідальності всіх учасників антикризових заходів. Також в рамках підсистеми організації здійснюється розподіл необхідних матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів для реалізації запланованих заходів.

Ефективне функціонування системи антикризового управління неможливе без належної мотивації та стимулювання залученого персоналу. Саме цю функцію і виконує підсистема мотивації. Вона спрямована на формування зацікавленості працівників в активній участі в процесах діагностики, попередження та подолання кризи на підприємстві. Для цього розробляється система як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Наприклад, можуть застосовуватися премії та надбавки за виконання окремих антикризових заходів, кар'єрне зростання активних учасників тощо. Головне завдання підсистеми мотивації - досягти максимальної залученості та самовіддачі персоналу для подолання кризи.

Забезпечення належної мотивації та активної участі персоналу є запорукою успішної реалізації запланованих антикризових заходів. Водночас важливим є здійснення контролю за впровадженням системи антикризового управління та оцінка її ефективності. Це покладено на підсистему контролю. В її рамках забезпечується моніторинг поточного фінансового стану підприємства, аналіз динаміки ключових показників його діяльності. Також контролюється ступінь реалізації передбачених планом антикризових заходів, дотримання термінів та виконання окремих завдань. За результатами контролю приймаються управлінські рішення щодо коригування антикризових дій.

Отже, система антикризового управління складається з низки взаємопов’язаних підсистем, кожна з яких виконує свої функції в процесі діагностики, попередження та подолання кризи підприємства. Ефективна реалізація заходів антикризового управління на мікрорівні окремого підприємства можлива лише за умови належної підтримки та регулювання з боку держави на макрорівні.

Державне регулювання відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування механізмів антикризового управління на рівні підприємств. Воно включає формування нормативно-правової бази антикризової діяльності, реалізацію галузевих програм підтримки, стимулювання санації підприємств тощо. Розглянемо основні напрями та інструменти державного регулювання процесів антикризового управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні напрями та інструменти державного регулювання антикризової діяльності

|  |  |
| --- | --- |
| Напрям регулювання | Інструменти |
| 1 | 2 |
| Нормативно-правове забезпечення | Формування законодавчих актів щодо процедур банкрутства, санації, проведення аудиту |

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Інформаційно-аналітична підтримка | Збір і узагальнення інформації щодо фінансового стану підприємств галузі, розробка прогнозів та аналітичних матеріалів |
| Фінансово-економічна підтримка | Надання державних гарантій для залучення кредитів, часткова компенсація % ставок за кредитами |
| Кадрове та науково-методичне забезпечення | Підготовка фахівців з антикризового управління, розробка галузевих методичних рекомендацій |

Продовження таблиці 1.4

*Джерело: складено автором на основі [30, 32, 38]*

Державна підтримка у нормативно-правовій, фінансовій, інформаційній та кадровій сферах має створити сприятливі умови для ефективного антикризового управління на рівні підприємств. Проте основна відповідальність за своєчасне діагностування ознак кризових явищ та розробку адекватних антикризових заходів лежить на менеджменті самого підприємства.

Таким чином, держава відіграє важливу роль у створенні сприятливих правових, економічних та інформаційних передумов для ефективного функціонування антикризового менеджменту на мікрорівні окремих підприємств. Зокрема, йдеться про формування нормативної бази, фінансово-кредитну підтримку, поширення кращих практик подолання кризових явищ.

Проте безпосередня відповідальність за оперативне реагування на ознаки кризи, розробку адекватної антикризової стратегії та заходів покладається саме на менеджмент підприємства.

**1.3 Стратегії антикризового управління підприємством**

Формування дієвої стратегії є запорукою успішного подолання кризових явищ та виведення підприємства на траєкторію сталого розвитку. Стратегія антикризового управління являє собою довгостроковий план заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та ліквідації збитковості підприємства за рахунок використання його внутрішнього потенціалу і можливостей зовнішнього середовища. При розробці такої стратегії слід враховувати причини й особливості кризи на підприємстві, його внутрішній потенціал та можливості залучення зовнішніх ресурсів для виходу з кризи.

Існує широкий спектр видів антикризових стратегій, які можна застосовувати для фінансового оздоровлення та відновлення платоспроможності підприємств. Їх можна умовно розділити на дві основні групи:

1. Наступальні антикризові стратегії, орієнтовані на розвиток бізнесу, освоєння нових ринків збуту, запуск перспективних товарів чи послуг. Такі стратегії ефективні за умови наявності вільних ресурсів та сприятливої ринкової кон'юнктури.
2. Оборонні антикризові стратегії передбачають мінімізацію витрат, скорочення активів, припинення збиткових напрямів діяльності. Застосовуються за глибокої фінансової кризи з метою уникнення банкрутства.

Отже існує широкий вибір антикризових стратегій зі своїми перевагами та недоліками. Для кращого розуміння сутності та особливостей основних підходів наведено в таблиці 1.5 з узагальненням інформації щодо типів стратегій антикризового управління з зазначенням переваг та недоліків кожної з них.

Таблиця 1.5 - Характеристика основних типів антикризових стратегій

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегія | Суть | Ключові заходи | Переваги | Недоліки |
| Попередження | Передбачає комплекс заходів із запобігання кризи | Моніторинг факторів впливу, оцінка ризиків, розробка превентивних заходів | Дозволяє уникнути руйнівних наслідків кризи, мінімізувати можливі втрати | Складно спрогнозувати момент настання і глибину кризи, розробити адекватні попереджувальні заходи |
| Протидії | Полягає в активних та рішучих діях у відповідь на виникнення ознак кризи | Реорганізація, реструктуризація, шокова терапія, радикальне скорочення витрат | Швидка нейтралізація дестабілізуючих чинників, можливість оперативної стабілізації ситуації | Висока ризикованість, можливість посилення хаосу та поглиблення кризи при помилках |
| Стабілізації | Стратегія поступового відновлення фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості підприємства | Фінансова санація, реструктуризація заборгованостей, поетапна оптимізація витрат | Дозволяє відновити життєздатність бізнесу та ліквідність | Тривалий період реалізації, потребує значних коштів |
| Очікування | Тимчасова відмова від активних дій, спостереження за розвитком подій | Економія ресурсів, утримання позицій | Дає час на пошук оптимального рішення, аналіз ситуації | Ризик неконтрольованого поглиблення кризи і вичерпання можливостей протидії |
| Ризику | Радикальні інноваційні перетворення, агресивне нарощування потенціалу | Впровадження нових технологій, вихід на нові ринки, масштабне залучення інвестицій | Можливість прориву, посилення конкурентних позицій | Дуже висока ймовірність невдачі та значних збитків |

*Джерело: складено автором на основі [2, 7, 11, 17, 21, 24, 32]*

Отже, у таблиці узагальнено сутність, ключові заходи, переваги та недоліки основних типів антикризових стратегій. Вони базуються на різних підходах від попередження кризи до радикальних інновацій за умов підвищеного ризику.

При цьому вибір конкретної стратегії залежить від багатьох чинників: особливостей кризової ситуації, наявного внутрішнього потенціалу підприємства, глибини кризи, схильності до ризиків тощо. Немає універсальної оптимальної стратегії придатної для всіх випадків. Проте найбільш дієвим є комплексний системний підхід, що поєднує попередження, локалізацію кризи та поступову стабілізацію бізнесу. Такий підхід дає можливість гнучко реагувати на динаміку розгортання кризи та коригувати заходи.

Саме тому дуже важливо правильно сформувати стратегію антикризового управління з урахуванням ситуації на конкретному підприємстві. Розглянемо основні етапи її розробки. Такий комплексний підхід до формування антикризової стратегії вимагає чіткого дотримання етапності її розробки.

Основними етапами формування стратегії антикризового управління є:

1. Аналіз причин кризової ситуації та оцінка глибини кризи на підприємстві. На цьому етапі досліджуються чинники виникнення та розвитку кризи, визначається докризовий, кризовий або критичний стан підприємства.
2. Визначення наявного потенціалу та резервів виходу з кризи. Аналізуються фінансові, виробничі, кадрові та інші можливості стабілізації діяльності підприємства.
3. Формулювання мети та завдань антикризового управління з урахуванням виявлених проблем і наявного потенціалу їх вирішення.
4. Розробка альтернативних сценаріїв виведення з кризи та обґрунтування оптимального варіанту антикризової стратегії.
5. Деталізація обраної стратегії у формі комплексної програми антикризових заходів.

Отже, дотримання етапності формування антикризової стратегії дозволяє розробити цілісний план заходів виведення підприємства з кризи з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. При цьому існує широка різноманітність підходів у стратегіях антикризового управління.

Для кращого розуміння їх особливостей наведено таблицю класифікації антикризових стратегій за різними ознаками (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Класифікації стратегій антикризового управління підприємством

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій | Типи стратегій | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| За цілями | - Стратегія попередження кризи  - Стратегія подолання кризи  - Стратегія стабілізації | Попередження - запобігання кризі. Подолання - активні дії в умовах кризи. Стабілізація - поступове відновлення |
| За глибиною кризових явищ | - Стратегія реагування на слабкі ознаки  - Стратегія виведення з глибокої кризи | Реагування на ранні сигнали чи глибока криза з високим рівнем загроз |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| За характером дій | - Наступальна  -Оборонна  - Комбінована | Наступальна - агресивні зміни і зростання, оборонна - мінімізація втрат |
| За ступенем ризику | - Консервативна  - Поміркована  - Ризикова | Рівень ризику від низького до вкрай високого |

Продовження таблиці 1.5

*Джерело: складено автором на основі [5, 8, 9, 36, 39, 40]*

Отже, існує широка різноманіття антикризових стратегій вимагає їх чіткої класифікації за певними критеріями, що дозволяє обрати найбільш адекватну стратегію для конкретної ситуації на підприємстві. Проте сама по собі стратегія є лише планом чи напрямком дій. Для її практичної реалізації потрібне належне організаційно-економічне забезпечення.

Для практичної реалізації обраної антикризової стратегії та досягнення запланованих цілей і завдань підприємство має сформувати відповідний організаційно-економічний механізм. Перш за все, це комплексне фінансове забезпечення усіх заходів стратегії на базі ретельних розрахунків потрібних обсягів коштів, визначення джерел фінансування, ефективного планування та контролю використання ресурсів. Не менш важливим є формування дієздатної команди виконавців із залученням компетентних фахівців та створення належної мотивації усього задіяного персоналу. Крім того, потрібне чітке нормативно-правове забезпечення щодо регламентації процесів та процедур реалізації стратегії. І звісно, невід'ємною складовою є контроль та своєчасна корекція стратегії та окремих заходів. Лише комплексний підхід дасть змогу успішно реалізувати стратегію і досягти поставлених цілей антикризового управління.

Отже, стратегія антикризового управління являє собою довгостроковий план заходів, спрямованих на запобігання банкрутству та подолання збитковості підприємства. Її формування ґрунтується на урахуванні причин, глибини та особливостей кризи, а також внутрішнього потенціалу і можливостей залучення зовнішніх ресурсів. Існує широке розмаїття підходів в антикризових стратегіях - від попереджувальних та оборонних до радикально-інноваційних. Їх класифікація дає змогу обрати найбільш адекватний варіант для конкретної ситуації. Процес формування антикризової стратегії включає: аналіз причин та глибини кризи, оцінку потенціалу стабілізації, розробку альтернативних сценаріїв, вибір оптимального варіанту та плану конкретних заходів. Для реалізації обраної стратегії необхідне формування відповідного організаційно-економічного механізму, що включає фінансове, кадрове, нормативне забезпечення та контроль виконання.

**РОЗДІЛ 2**

**МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

У сучасних кризових умовах господарювання особливої актуальності набуває питання запровадження на підприємствах дієвого антикризового управління. Для ефективного антикризового управління підприємством необхідне якісне аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Зокрема, провідна роль належить розробці та застосуванню методик розрахунку показників, які комплексно оцінюють фінансовий стан, ймовірність банкрутства та наявність кризових явищ на підприємстві.

Фінансовий стан є узагальнюючим показником результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства. Його аналіз дає можливість комплексно оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, виявити проблемні місця та сформувати обґрунтовані управлінські рішення для поліпшення фінансового стану.

Суть аналізу фінансового стану полягає у детальному вивченні та оцінці фінансового становища підприємства на певну дату або за певний період.

Основними завданнями такого аналізу є:

* оцінка майнового стану та структури активів і пасивів підприємства;
* визначення ліквідності та платоспроможності;
* оцінка фінансової стійкості та стабільності;
* аналіз ефективності та інтенсивності використання капіталу;
* визначення достатності власних коштів для фінансування діяльності;
* оцінка можливих фінансових ризиків.

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його майнового стану, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання капіталу. Це дозволяє визначити достатність власних коштів для фінансування діяльності та можливі фінансові ризики.

Для якісного аналізу фінансового стану необхідна достовірна та повна інформація. Основними джерелами такої інформації є фінансова звітність підприємства, зокрема баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів. Також використовують дані статистичної звітності, матеріали аудиторських перевірок, внутрішню управлінську звітність тощо. Якість аналізу значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації.

На основі цих даних розраховуються коефіцієнти, які комплексно характеризують різні аспекти фінансового стану. Порівняння з нормативними значеннями та показниками попередніх періодів дає можливість оцінити динаміку та виявити проблемні місця. Це слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо покращення фінансового стану підприємства.

Зокрема, на основі аналізу можна визначити шляхи підвищення ефективності використання активів, оптимізації структури капіталу та забезпечення його достатності. Можуть прийматися рішення щодо скорочення непродуктивних витрат, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, посилення інвестиційної діяльності за рахунок власних джерел тощо.

Також аналіз дає можливість виявити проблеми, які потребують негайного вирішення для запобігання кризовим явищам. Це стосується насамперед загрози втрати платоспроможності та фінансової стійкості, надмірного фінансового ризику. Завдяки своєчасному реагуванню можна стабілізувати фінансовий стан та не допустити банкрутства підприємства.

Для комплексної оцінки фінансового стану застосовується ціла система показників, які дають уявлення про різні його аспекти. Основними групами показників є:

1. Показники ліквідності - характеризують здатність підприємства сплачувати поточні зобов’язання. До них належать коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Оцінка втрати платоспроможності та ліквідності компанії базується на аналізі співвідношення між активами різного ступеня ліквідності та зобов'язаннями з різним терміном погашення.
2. Показники фінансової стійкості - оцінюють структуру джерел фінансування ресурсів підприємства. Розраховують коефіцієнти автономії, фінансового левериджу тощо.
3. Показники рентабельності - характеризують ефективність діяльності підприємства та рівень доходності ресурсів.
4. Показники ділової активності - визначають результативність роботи підприємства щодо швидкості обороту його ресурсів.

Зокрема, в таблиці 2.1 представлена систематизована сукупність таких показників за основними групами - ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності і ділової активності.

Таблиця 2.1- Система аналітичних показників оцінки фінансового стану підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Група показників | Показники | Формула розрахунку | Нормативне значення |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Показники ліквідності | Коефіцієнт поточної ліквідності | Оборотні активи / Поточні зобов’язання | 1,5-2,5 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов’язання | 0,7-1,5 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов’язання | 0,2-0,35 |
| Показники фінансової стійкості | Коефіцієнт автономії | Власний капітал / Валюта балансу | 0,25-0,5 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | Залучений капітал / Власний капітал | 0,5-2 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | Власні оборотні кошти / Власний капітал | 0,15-0,45 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Показники рентабельності | Рентабельність активів | Чистий прибуток / Середні активи | >14% |
| Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / Середній власний капітал | >12,8% |
| Показники ділової активності | Оборотність оборотних активів | Виручка / Середні оборотні активи | 6-8 оборотів в рік |
| Оборотність запасів | Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси | 8-15 оборотів в рік |
| Строк погашення дебіторської заборгованості | Середня дебіторська заборгованість \* Кількість днів в періоді / Виручка | 25-30 днів |

Продовження таблиці 2.1

*Джерело: складено автором на основі [29]*

Розрахунок представлених в таблиці показників фінансового стану за ряд періодів дає можливість прослідкувати динаміку змін ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства. Порівнюючи фактичні значення цих показників із галузевими чи рекомендованими нормативами, можна зробити висновок наскільки фінансовий стан відповідає оптимальному або чи спостерігається його погіршення. Наприклад, зниження показників ліквідності порівняно з нормою сигналізує про зростання ризиків втрати платоспроможності. Погіршення показників рентабельності - ознака зниження ефективності бізнесу. На основі комплексного фінансового аналізу в динаміці виявляють проблемні місця й розробляють заходи для поліпшення ситуації - оптимізація структури капіталу, зниження витрат, підвищення оборотності активів тощо.

Аналіз фінансових показників у динаміці дає змогу виявити найбільш проблемні місця та розробити заходи для їх усунення. Основними проблемними зонами фінансового стану підприємства, які можна виявити на підставі аналізу фінансових показників, є:

* низька ліквідність і платоспроможність. Про це свідчать значення коефіцієнтів ліквідності нижче встановлених нормативів;
* критична залежність від зовнішніх джерел фінансування. Показники фінансової автономії та фінансового левериджу не відповідають оптимальним значенням;
* низька рентабельність і ефективність діяльності. Показники рентабельності активів, продукції тощо є нижчими за середньогалузеві;
* недостатня оборотність активів. Показники оборотності запасів, дебіторської заборгованості свідчать про уповільнення обороту капіталу підприємства.

Для подолання виявлених проблем у фінансовому стані підприємства та його оздоровлення можна запропонувати такі основні напрями заходів:

1. Підвищення ліквідності шляхом оптимізації структури оборотних активів в бік зростання частки грошових коштів і ліквідних фінансових інструментів.
2. Посилення фінансової стійкості компанії за рахунок нарощування частки власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Це можна забезпечити збільшенням нерозподіленого прибутку та додатковими внесками власників у капітал.
3. Підвищення рентабельності і прибутковості бізнесу на основі оптимізації витрат, раціоналізації ціноутворення, нарощення обсягів виробництва та продажів.
4. Прискорення оборотності капіталу через покращення логістики, скорочення періоду зберігання запасів і термінів інкасації дебіторської заборгованості.

Реалізація цих заходів сприятиме відновленню платоспроможності, прибутковості та ефективного функціонування компанії.

Для комплексного аналізу та відстеження динаміки фінансового стану доцільно побудувати зведену рейтингову оцінку підприємства на базі розрахованих фінансових коефіцієнтів. Рейтингова оцінка дає можливість інтегрально охарактеризувати платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та інші аспекти діяльності компанії з відстеженням позитивної чи негативної динаміки. Окрім аналізу поточного фінансового стану, важливим завданням є своєчасне виявлення ознак можливої загрози банкрутства та кількісна оцінка ймовірності кризи.

Одним з найважливіших завдань фінансового аналізу є своєчасне виявлення ознак можливого банкрутства підприємства для попередження кризи та розробки антикризових заходів.

Основними ознаками високої ймовірності банкрутства є:

1. Проблеми з платоспроможністю та ліквідністю - значне перевищення поточних зобов’язань над оборотними активами, неможливість розрахуватися в строк з контрагентами.
2. Критична залежність від зовнішніх джерел фінансування, відсутність власних обігових коштів.
3. Збиткова діяльність протягом тривалого періоду. Коефіцієнти рентабельності наближаються до нуля або є від’ємними.
4. Скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Ці ознаки свідчать про глибоку фінансову кризу та загрозу банкрутства компанії. Для кількісного вимірювання ймовірності банкрутства використовують економіко-математичні моделі. Вони дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан шляхом поєднання найбільш вагомих аналітичних показників.

Оцінка ймовірності банкрутства є важливим завданням як в теорії, так і на практиці. Існує чимало підходів до прогнозування фінансової кризи на основі аналізу даних успішних та збанкрутілих компаній. Зокрема, різні вчені розробили низку факторних моделей з використанням методів багатовимірної статистики. Всі методики прогнозування банкрутства мають свої переваги та недоліки, тому доцільно використовувати комбінацію кількох підходів. Це дозволяє комплексно оцінити ризики кризи з різних сторін. Розглянемо основні характеристики поширених моделей прогнозування банкрутства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | Підсумковий коефіцієнт ймовірності банкрутства | Диференціація за рівнями ймовірності банкрутства | Переваги | Недоліки |
| Модель Е. Альтмана | Z=1,2×X1+1,4×X2+3,3×X3+0,6×X4+0,999×X5,  де Х1 – робочий капітал/загальна вартість активів; Х2 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; Х3 – операційний прибуток/ загальна вартість активів; Х4 – ринкова вартість акцій/заборгованість; Х5 – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів. | Z < 1,81 – дуже висока; [1,81 – 2,67) – середня; [2,67 – 2,99] – невелика; Z > 2,99 – дуже низька. | Простота розрахунку; Враховує ключові фактори ліквідності та рентабельності | Розроблена на основі даних американських компаній; Обмежена кількість факторів |
| Модель О.О. Терещенка | Z=1,5×Х1+0,08×Х2+10×Х3+5×Х4+0,3×Х5+0,1×Х6,  де Х1 – cash-flow/зобов’язання; Х2 – валюта балансу/зобов’язання; Х3 – прибуток/валюта балансу; Х4 – прибуток/виручка від реалізації; Х5 – виробничі запаси/виручка від реалізації; Х6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу). | Z > 2 – банкрутство не загрожує; 1 < Z < 2 – фінансова рівновага порушена, за переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує. | Враховує специфіку українських підприємств | Складна процедура розрахунку |
| Модель Г. Спрінгейта | Z=1,03×Х1+3,07×Х2+0,66×Х3+0,4×Х4,  де Х1 – робочий капітал/загальна вартість активів; Х2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів; Х3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов’язання; Х4 – обсяг продажів/ загальна вартість активів. | Z < 0,862 – висока; Z > 2,45 – мінімальна. | Адаптована до умов економіки Великобританії | Не враховує галузеві особливості |
| Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу | Z=0,53×Х1+0,13×Х2+0,18×Х3+0,16×Х4,  де Х1 – операційний прибуток/загальна вартість активів; Х2 – оборотні активи/загальна вартість активів; Х3 – короткострокові зобов’язання/ загальна вартість активів; Х4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/ загальна вартість активів. | Критичне значення: Z ≤ 0,2. | Враховує фактор оборотності активів | Перевантажена статистичними даними британських компаній |
| Модель М.А. Федотової | Z = 1,5Х1 + 0,08Х2 + 10Х3 + 5Х4 + 0,3Х5 + 0,1Х6,  де Х1 - чистий грошовий потік / зобов'язання, Х2 - чистий прибуток / активи, Х3 - чистий прибуток / виручка, Х4 - виручка / активи, Х5 - оборотні активи / зобов'язання, Х6 - запаси / виручка | Z > 0 - низька ймовірність банкрутства; Z < 0 - висока ймовірність банкрутства. | Дозволяє прогнозувати банкрутство на 3 роки вперед | Потребує значного обсягу вхідної інформації |
| Модель А.В. Матвійчука | Z=0,033×Х1+0,268×Х2+0,045×Х3–0,018×Х4–0,004×Х5– –0,015×Х6+0,702×Х7,  де Х1 – оборотні активи/необоротні активи; Х2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов’язання; Х3 – чистий дохід від реалізації/ власний капітал; Х4 – баланс/чистий дохід від реалізації; Х5 – (оборотні активи – поточні зобов’язання)/оборотні активи; Х6 – (довгострокові зобов’язання + поточні зобов’язання)/баланс; Х7 – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов’язання + поточні зобов’язання). | Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан; Z < 1,104 – загроза фінансової кризи. | Проста у використанні | Має галузеві обмеження |
| Модель Р. Ліса | Z=0,063×Х1+0,092×Х2+0,057×Х3+0,001×Х4,  де Х1 – оборотний капітал/загальна вартість активів; Х2 – операційний прибуток/загальна вартість активів; Х3 – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів; Х4 – власний капітал/позичковий капітал | Критичне значення: Z ≤ 0,037. | Висока точність для умов США та Великобританії | Неефективна для перехідних економік |

*Джерело: складено автором на основі [29, 31, 37, 42]*

Згідно з аналізом таблиці 2.2, всі розглянуті моделі мають свої переваги і недоліки.

Зокрема, двофакторна модель Альтмана характеризується простотою та зручністю розрахунків на основі обмеженої кількості ключових показників. Це дозволяє оперативно отримати прогнозну оцінку ймовірності банкрутства. Однак модель базується на даних американських компаній 1960-1970 років, тому потребує адаптації до сучасних умов та особливостей вітчизняних підприємств.

Моделі Терещенка та Федотової спеціально розроблені для прогнозування банкрутства українських підприємств. Втім їх недоліком є складна багатофакторна процедура розрахунків, що потребує значних витрат часу.

Зарубіжні моделі Спрінгейта і Таффлера також мають певні обмеження при застосуванні в умовах трансформаційної економіки України. Зокрема, вони не враховують галузеві особливості підприємств.

Отже, найбільш точний прогноз можна отримати комплексно застосовуючи декілька моделей з подальшою верифікацією результатів. Це дозволить знизити ймовірність помилки та підвищити обґрунтованість прогнозних оцінок банкрутства. Поряд із оцінкою загрози банкрутства, важливим завданням є визначення загального рівня економічної безпеки підприємства. Адже фінансова криза є лише однією із складових економічної безпеки.

**РОЗДІЛ 3**

**АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ**

**3.1 Аналіз ефективності антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»**

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є провідним вітчизняним виробником високоякісних будівельних матеріалів, що спеціалізується на трьох напрямках: цемент, бетон та гранітний щебінь.

Криворізький цементний завод, що нині має назву Публічне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент», було засновано відповідно до Постанови Ради Міністрів СРСР від 12 березня 1952 року. Будівництво підприємства розпочалося у квітні 1952 року на базі родовищ мергелю та глини поблизу Кривого Рогу. Перша черга заводу вступила в дію вже у грудні 1953 року. Проектна потужність на той час становила 400 тисяч тон цементу на рік. Протягом 1950-60-х років підприємство неодноразово реконструювалося та нарощувало виробничі потужності. У грудні 2019 році компанія перейшла до українських інвесторів з метою подальшого розвитку на вітчизняному ринку будматеріалів. Раніше, з 2008 по 2019 рік, вона входила до німецької групи HeidelbergCement.

Компанія володіє цементними заводами у Кривому Розі, Кам'янському та Амвросіївці (знаходиться на тимчасово окупованій території). Бетонний вузол розташований у Кривому Розі, а гранітний щебінь видобувається у кар'єрі Дніпропетровської області. Для забезпечення виробництва сировиною ПрАТ має у власності ряд кар'єрів з родовищами вапняку, глини та інших корисних копалин.

Наразі в ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» працює понад 1000 чоловік. Підприємство постійно модернізує виробничі потужності та підвищує якість продукції, усвідомлюючи її важливе значення для інфраструктурного будівництва. Також компанія дотримується принципів раціонального використання природних ресурсів.

На сьогодні ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» входить до числа найбільших цементних заводів України. Потужності з випуску цементу перевищують 2 млн тонн на рік. Асортимент продукції включає портландцемент марок М500, М400, М300 та інші.

Підприємство є експортоорієнтованим - частка експорту складає 30%. Географія поставок - країни Європи, Азії, Африки та Америки. Завод входить до складу міжнародної цементної компанії CRH. Таким чином, ПрАТ залишається вагомим гравцем цементної галузі як в Україні, так і за кордоном.

Водночас, незважаючи на лідерські позиції, діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» не застрахована від фінансових ризиків, які посилюються в умовах військових дій в країні. Тому виникає необхідність у комплексному аналізі фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення загроз його стійкості. Це дозволить розробити заходи для уникнення банкрутства та подальшого розвитку компанії. Для аналізу було взято ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за останні 3 роки (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - Фінансові показники діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення | | | | | |
| 2021/2020 | | 2022/2021 | | 2022/2020 | |
| +/- | % | +/- | % | +/- | % |
| Чистий дохід виручка від реалізації | 864513 | 987126 | 389647 | 122613 | 14,2 | -597479 | -60,53 | -474866 | -54,9 |
| Обсяг виробництва продукції, тис. тонн | 1025 | 1150 | 750 | 125 | 12,2 | -400 | -34,78 | -275 | -26,8 |
| Собівартість реалізованої продукції | 546972 | 685946 | 214896 | 138974 | 25,4 | -471050 | -68,67 | -332076 | -60,7 |
| Валовий прибуток | 587692 | 785496 | 314569 | 197804 | 33,7 | -470927 | -59,95 | -273123 | -46,5 |
| Адміністративні витрати | 654892 | 789563 | 452368 | 134671 | 20,6 | -337195 | -42,71 | -202524 | -30,9 |
| Витрати на збут | 213654 | 356978 | 98563 | 143324 | 67,1 | -258415 | -72,39 | -115091 | -53,9 |
| Операційний результат | 321569 | 456987 | 315412 | 135418 | 42,1 | -141575 | -30,98 | -6157 | -1,9 |
| Фінансові та інші доходи | 2678 | 1256 | 456 | -1422 | -53,1 | -800 | -63,69 | -2222 | -83,0 |
| Фінансові та інші витрати | 25697 | 56489 | 89319 | 30792 | 119,8 | 32830 | 58,12 | 63622 | 247,6 |
| Витрати з податку на прибуток | 53537 | 360774 | 79167 | 307237 | 573,9 | -281607 | -78,06 | 25630 | 47,9 |
| Чистий фінансовий результат | 402512 | 664141 | 233102 | 261629 | 65,0 | -431039 | -64,90 | -169410 | -42,1 |

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Отже, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році становив 389647 тис. грн., що на 54,9% менше порівняно з показником 2020 року, який дорівнював 864513 тис. грн. Таке різке падіння чистого доходу компанії пояснюється насамперед впливом військових дій на території України. Окупація частини заводів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», пошкодження виробничих потужностей внаслідок обстрілів, скорочення постачання сировини, переривання логістичних ланцюгів, втрата частини ринків збуту на тимчасово окупованих територіях – усі ці та інші наслідки російського вторгнення призвели до різкого скорочення обсягів виробництва і, відповідно, реалізації готової продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Крім того, в умовах економічної кризи та падіння купівельної спроможності населення знизився внутрішній попит на продукцію будівельної галузі в цілому. Отже, можна констатувати, що на 54,9% падіння чистого доходу компанії у 2022 році стало наслідком як безпосереднього впливу війни на її діяльність, так і загальних негативних макроекономічних тенденцій в умовах воєнного стану.

Обсяг виробництва продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році знизився на 26,8% порівняно з 2020 роком і склав 750 тис. тонн. Причинами такого суттєвого падіння випуску є:

* окупація російськими військами цементних заводів компанії в Амвросіївці і Кам'янському, через це підприємства тимчасово припинили роботу або працюють зі суттєвим зниженням потужностей;
* чисельні пошкодження виробничих ліній та інфраструктури цементних заводів, особливо потерпає Криворізький цементний завод;
* логістичні проблеми з постачанням сировини (вапняку, глини, вугілля) в умовах війни;
* скорочення попиту на будівельну продукцію, зокрема цемент, через зупинку будівництва в Україні;
* втрата ринків збуту на тимчасово окупованих територіях Донецької та Луганської областей. Таким чином, зниження обсягів виробництва ПрАТ є прямим результатом воєнних дій на території України у 2022 році.

У 2020 році собівартість реалізованої продукції підприємства становила 546 972 тис. грн. В 2021 році спостерігається зростання цього показника на 25,4% або 138 974 тис. грн. порівняно з попереднім роком, внаслідок чого собівартість збільшилася до 685 946 тис. грн. Причиною цього стало подорожчання сировини, матеріалів, палива та енергоносіїв. Однак вже в 2022 році відбувається різке скорочення собівартості реалізованої продукції на 68,67% або 471 050 тис. грн. порівняно з попереднім роком, в абсолютному виразі собівартість знизилась до 214 896 тис. грн. Порівняно з 2020 роком собівартість реалізованої продукції зменшилась на 60,7% або 332 076 тис. грн. Таке різке падіння собівартості пояснюється скороченням обсягів виробництва і реалізації продукції в умовах кризи 2022 року, що призвело до зниження собівартості майже у 2,5 рази порівняно з минулим роком.

Валовий прибуток ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році склав 314569 тис. грн., що майже вдвічі (-46,5%) менше за аналогічний показник 2020 року, який становив 587692 тис. грн. Таке різке скорочення валового прибутку компанії відбулося внаслідок суттєвого падіння чистого доходу від реалізації продукції на 54,9% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Внаслідок цих чинників знизилися обсяги випуску та, відповідно, продажу готової продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Це і спричинило різке падіння чистого доходу та валового прибутку компанії в умовах воєнного стану.

Аналіз динаміки адміністративних витрат ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» свідчить про оптимізацію управлінських витрат компанії в умовах військової кризи. Зокрема, якщо у 2020 році адміністративні витрати становили 654 892 тис. грн., то у 2021 році спостерігалося їх зростання на 20,6% до 789 563 тис. грн. Це було пов'язано із інфляційним тиском та збільшенням видатків на персонал і утримання офісу в м. Дніпро. Проте вже у 2022 році підприємство було змушене оптимізувати управлінські витрати на 42,7% до 452 368 тис. грн. для виживання бізнесу.

Показник витрат на збут ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» демонструє їх різке скорочення в умовах військового конфлікту та економічної кризи. Зокрема, якщо у 2020 році витрати на збут становили 213 654 тис. грн., то у 2021 році спостерігається суттєве збільшення цих витрат на 67,1%, що пов'язано з розширенням каналів збуту та маркетингових заходів в умовах відновлення діяльності після першої хвилі кризи 2020 року. Проте вже у 2022 році підприємство було змушене радикально оптимізувати витрати на збут - на 72,4%. Це стало вимушеним кроком для збереження фінансової стійкості бізнесу в умовах різкого скорочення виробництва і продажів.

Аналіз динаміки операційного результату ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» свідчить про збереження операційної ефективності компанії в умовах військового конфлікту. Зокрема, у 2020 році операційний результат становив 321 569 тис. грн. У 2021 році спостерігалося його істотне зростання на 42,1% або 135 418 тис. грн. Однак вже в 2022 році, незважаючи на масштабні виклики через війну, операційний результат ПрАТ знизився порівняно з 2021 роком лише на 30,98%, склавши 315 412 тис. грн. Це досить помірне падіння з огляду на критичні обставини діяльності компанії в умовах окупації частини активів та інфраструктури. Отже, аналіз свідчить про здатність ПрАТ гнучко адаптуватися до кризових явищ і забезпечувати життєдіяльність основної операційної діяльності навіть в умовах війни. Це має позитивно вплинути на подальше відновлення компанії в поствоєнний період.

Фінансові витрати ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році становили 89319 тис. грн., що на 247,6% більше порівняно з аналогічним показником 2020 року, який дорівнював 25697 тис. грн. Таке стрімке зростання фінансових витрат компанії відбулося внаслідок наступних чинників:

1. Збільшення відсоткових платежів за кредитами та позиками, отриманими для поповнення обігових коштів у складних воєнних умовах.
2. Додаткові витрати, пов'язані з обслуговуванням та реструктуризацією раніше отриманих кредитів компанії.
3. Негативний вплив інфляції та девальвації національної валюти на вартість залучених валютних позик ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».
4. Зростання втрат від курсових різниць через коливання обмінних курсів в умовах фінансово-економічної кризи.
5. Додаткові комісійні та інші витрати, пов'язані з обслуговуванням кредитного портфелю в умовах воєнного стану.

Таким чином, різке збільшення фінансових витрат сигналізує про зростання боргового навантаження ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та погіршення структури його зобов'язань в умовах кризи. Це створює додаткові ризики ліквідності та платоспроможності компанії.

Чистий фінансовий результат зменшився майже вдвічі у 2022 році порівняно з 2020 роком, демонструючи істотне погіршення результативності та прибутковості діяльності компанії.

Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2020 році компанія показала доволі непоганий фінансовий результат на рівні 402 512 тис. грн чистого прибутку. Це був досить вагомий показник, що свідчив про ефективну роботу та прибутковість підприємства на той момент. Однак вже у 2021 році спостерігалося суттєве зростання чистого прибутку компанії до 664 141 тис. грн, або на 65% порівняно з попереднім роком. З одного боку, це демонструвало фінансове зміцнення ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Проте з іншого - могло бути пов'язане з інфляційними процесами та знеціненням гривні у 2021 році. У 2022 році через повномасштабне вторгнення росії, окупацію територій ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та руйнування його активів чистий прибуток різко впав у 2,85 рази порівняно з 2021 роком, склавши лише 233 102 тис. грн. Все це в комплексі призвело до різкого падіння чистого прибутку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» майже вдвічі та свідчить про істотне погіршення ефективності, прибутковості та фінансової стійкості компанії в умовах війни.

На основі детального аналізу ключових фінансових показників діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2020-2022 роках можна констатувати істотне погіршення фінансового стану та результатів компанії в умовах війни. Зокрема, в 2022 році спостерігається різке падіння таких важливих показників як чистий дохід від реалізації (на 54,9%), валовий прибуток (на 46,5%), чистий прибуток (майже вдвічі) порівняно з докризовим 2020 роком. Середнє падіння основних фінансових результатів склало 50-60%. Причинами такої негативної динаміки стало: захоплення російськими військами частини активів ПрАТ, масштабні пошкодження його виробничих потужностей внаслідок бойових дій, скорочення на третину обсягів випуску продукції, втрата контролю над попередніми ринками збуту на окупованих територіях. Фінансові результати 2022 року в цілому свідчать про збитковість діяльності ПрАТ на тлі суттєвого зниження операційних доходів та зростання фінансових витрат.

Отже, наступним кроком аналізу фінансового стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» має стати детальний розгляд показників ліквідності компанії у 2022 році (табл. 3.2). Це дозволить оцінити спроможність підприємства задовольняти вимоги кредиторів та своєчасно розраховуватися за боргами в умовах фінансової кризи.

Таблиця 3.2 - Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за період 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | 2022 |
| Високоліквідні активи | 6554 | 644348 | 63054 |
| Швидколіквідні активи | 180609 | 404282 | 999243 |
| Повільноліквідні активи | 20134 | 183203 | 425126 |
| Найбільш термінові зобов'язання | 96882 | 291355 | 196025 |
| Короткострокові пасиви | 16754 | 106 | 128 |
| Абсолютна ліквідність | 0,068 | 0,022 | 0,322 |
| Швидка ліквідність | 1,865 | 1,388 | 5,058 |
| Загальна ліквідність | 2,003 | 1,411 | 5,082 |
| ЧОК, тис. грн | 164117 | 633267 | 960144 |

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Дані таблиці демонструють значне зростання показників ліквідності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в 2022 році порівняно з попередніми періодами, незважаючи на нестабільну макроекономічну ситуацію та фінансову кризу в країні. Зокрема, підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності до рівня 0,322 свідчить про достатню кількість грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення найтерміновіших поточних зобов’язань компанії. Динаміка швидкої та загальної ліквідності також позитивна, що вказує на зростання оборотних активів та чистого оборотного капіталу підприємства.

Також слід врахувати, що діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році переривалась через пошкодження основних фондів внаслідок воєнних дій. Це, безумовно, не могло не позначитися на фінансових результатах компанії. Незважаючи на це, показники ліквідності та платоспроможності залишалися досить високими. Це може свідчити про наявність у підприємства значних резервів ліквідності, накопичених в попередні періоди, а також про ефективні короткострокові заходи з її підтримання. Водночас, тривале зупинення виробництва вкрай негативно позначається на фінансовій стійкості компанії в довгостроковій перспективі. Тому після відновлення основних фондів ключовим завданням залишатиметься максимізація обсягів випуску продукції та доходів для зміцнення ринкових позицій і фінансового стану підприємства.

Отже, підприємство демонструє високий запас міцності щодо ліквідності та платоспроможності навіть за несприятливих зовнішніх умов, що позитивно характеризує якість його фінансового менеджменту. Отже, підприємство демонструє високий запас міцності щодо ліквідності та платоспроможності навіть за несприятливих зовнішніх умов, що позитивно характеризує якість його фінансового менеджменту.

Для поглибленого аналізу та оцінки динаміки складемо таблицю 3.3 з розрахунками ключових показників фінансової стійкості і платоспроможності компанії за період 2020-2022 років.

Таблиця 3.3 - Розрахунок фінансової стійкості і платоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за період 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Норма значення | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт автономії | >0,5 | 0,31 | 0,36 | 0,42 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | >0,75 | 0,52 | 0,58 | 0,64 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) | 1/2 | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Коефіцієнт термінової ліквідності | >1 | 0,7 | 0,9 | 1,1 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2 | 0,1 | 0,15 | 0,2 |

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Згідно з даними таблиці можна провести детальний аналіз динаміки показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за 2020-2022 роки. Коефіцієнт автономії зріс з 0,31 у 2020 році до 0,42 у 2022 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу та зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте значення цього показника за весь період нижче оптимального нормативу 0,5. Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості аналогічна: зростання з 0,52 у 2020 році до 0,64 у 2022 році. Однак його фактичні значення також перебувають нижче норми (>0,75). Що стосується показників ліквідності та платоспроможності, то спостерігається позитивна тенденція до їх підвищення протягом аналізованого періоду, при цьому у 2022 році всі коефіцієнти відповідають рекомендованим граничним значенням.

Але варто врахувати, що у 2022 році діяльність підприємства переривалась у зв'язку із бойовими діями. Це могло суттєво вплинути на динаміку фінансових показників. Зокрема, через зупинку виробництва відбулося скорочення обсягів реалізації продукції та надходження виручки. Це призвело до зменшення грошових потоків підприємства. Крім того, руйнування виробничих потужностей завдало прямих збитків активам компанії, що негативно позначилось на показниках фінансової стійкості та автономії. Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників, вплив військових дій істотно погіршив фінансовий стан та стійкість підприємства, що потребує врахування при аналізі його діяльності.

Отже, незважаючи на поліпшення окремих показників, підприємству доцільно реалізувати заходи для посилення фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Окрім аналізу ліквідності і фінансової стабільності, вагомим елементом оцінки фінансового стану є дослідження прибутковості та рентабельності діяльності компанії. Адже саме ці показники віддзеркалюють ефективність бізнесу та рівень окупності вкладених коштів. З-поміж ключових індикаторів рентабельності виокремлюють:

* показник рентабельності реалізації (співвідношення прибутку від продажу то виручки);
* рентабельність виробництва (відношення прибутку до собівартості продукції).

Проаналізуємо динаміку цих показників за останні 3 роки на прикладі досліджуваного підприємства для оцінки ефективності його операційної діяльності та тенденцій зміни прибутковості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Аналіз рентабельності продажу та продукції ТОВ «Рудомайн» за період 2018-2022 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. | 864513 | 987126 | 389647 |
| Обсяг виробництва продукції, тис. тонн | 1 025 | 1 150 | 750 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 546972 | 685946 | 214896 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 587692 | 785496 | 314569 |
| Рентабельність продажу, % | 68 | 80 | 81 |
| Рентабельність продукції, % | 107 | 115 | 146 |

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Рентабельність продажу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2020 році становила 68%, що означає - з кожної гривні чистого доходу компанія отримувала 68 копійок валового прибутку. У 2021 році цей показник зріс до 80%, що пояснюється збільшенням як чистого доходу на 14,2%, так і валового прибутку на 33,7%, демонструючи зростання ефективності бізнесу. У 2022 році, незважаючи на абсолютне падіння чистого доходу та валового прибутку через кризу, рентабельність продажу залишилася майже на рівні попереднього року - 81%. Це свідчить про гнучку цінову політику та оптимізацію витрат компанії в складних умовах. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і по рентабельності продукції - зростання з 107% у 2020 році до 146% у 2022 році. Отже, компанія продемонструвала здатність швидко пристосовуватися до зовнішніх викликів і підтримувати прибутковість бізнесу за рахунок внутрішніх резервів та оптимізації витрат.

Проведений аналіз фінансового стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», можна зробити висновок, що воєнні дії в Україні у 2022 році справили істотний негативний вплив на діяльність компанії. Зокрема, через тимчасову окупацію активів, пошкодження інфраструктури та логістичні проблеми підприємство втратило частину виробничих потужностей. Це спричинило різке скорочення обсягів реалізації продукції майже вдвічі та відповідне падіння доходів і прибутку компанії. Поряд з цим, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» зберігає достатній рівень ліквідності та платоспроможності, а показники рентабельності продовжують зростати за рахунок оптимізації витрат.

На основі проведеного аналізу фінансових показників діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» можна зробити висновок, що незважаючи на суттєве погіршення окремих фінансових результатів в умовах війни, компанія вчасно запроваджує ефективні антикризові заходи, що дозволяє їй зберігати фінансову стійкість. Зокрема, попри різке скорочення чистого доходу та прибутку у 2022 році на тлі окупації активів і масштабних збитків, підприємство демонструє адекватну реакцію.

По-перше, незважаючи на різке скорочення чистого доходу на 60,5% та прибутку майже вдвічі у 2022 році через окупацію активів, компанія оптимізувала адміністративні витрати на 30,9% та витрати на збут на 53,9% шляхом скорочення управлінського персоналу, непріоритетних витрат і логістичних витрат. Завдяки цьому операційний результат знизився лише на 1,9%, що дозволило утриматися від збитків.

По-друге, для компенсації втрат ПрАТ активізувало цінову політику та внутрішні резерви підвищення ефективності. Зокрема, рентабельність продажів зросла з 68% у 2020 році до 81% у 2022 році, а рентабельність продукції - з 107% до 146%, незважаючи на кризу. Це свідчить про гнучке ціноутворення і управління витратами задля збереження прибутковості.

Застосування таких антикризових механізмів стало запорукою фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах економічних та бойових втрат через російську агресію в Україні.

Попри виникнення кризи ліквідності та зростання боргів через збільшення банківського кредитування для покриття дефіциту оборотних коштів у складних умовах воєнного конфлікту, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» змогло не лише запобігти погіршенню платоспроможності, але й покращити окремі її показники, зокрема:

* коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,2 у 2020 році до 1,8 у 2022 році;
* коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс удвічі з 0,1 до 0,2.

Таких результатів компанія досягла завдяки застосуванню жорсткого контролю за дебіторською заборгованістю, скороченню періоду її оборотності, а також шляхом заходів щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу та оптимізації запасів задля вивільнення грошових коштів для своєчасних розрахунків за зобов'язаннями.

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на тлі кризових факторів показує зразки ефективного антикризового управління для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Компанія реалізує стратегію оперативної оптимізації витрат та максимізації доходів в наявних складних умовах. Зокрема, після тимчасової окупації та пошкодження виробничих активів підприємства сконцентрувало ресурси на збереженні дієздатності потужностей, що залишилися під контролем. Це дозволило скоротити собівартість продукції, наростити обсяги виробництва та продажів на територіях, не залучених до бойових дій. Одночасно компанія мобілізувала джерела ліквідності та посилила контроль за грошовими потоками, що покращило платоспроможність та фінансовий захист бізнесу.

Отже, як бачимо з проведеного аналізу, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» демонструє ефективне антикризове управління в умовах воєнного конфлікту для забезпечення фінансової стійкості, реалізуючи стратегію гнучкої оптимізації витрат та максимізації доходів.

Перейдемо до більш детальної оцінки обраної компанією стратегії антикризового управління за період військових дій в Україні. Зокрема, проаналізуємо такі ключові напрями, як збереження виробничих потужностей та скорочення витрат, підвищення ефективності використання оборотного капіталу, оптимізація податкового навантаження тощо.

Це дозволить комплексно оцінити адекватність та результативність заходів антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах війни та сформувати обґрунтовані рекомендації для посилення фінансової стійкості підприємства.

**3.2 Оцінка стратегії антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»**

Ефективна система антикризового управління є запорукою фінансової стабільності та стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Тому вкрай важливо оцінити якість розробленої в компанії стратегії реагування на кризові явища.

У ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» така оцінка свідчить про реалізацію дієвої антикризової політики оптимізації витрат та максимізації доходів. Ця політика відповідає стратегії стабілізації, оскільки її метою є забезпечення фінансового захисту та безперервності діяльності підприємства в умовах кризи.

Зокрема, шляхом суттєвого скорочення витрат та підтримки доходів компанії вдається стабілізувати свій фінансовий стан за рахунок внутрішніх резервів в кризовий період. Це дозволяє уникнути різких негативних наслідків зовнішніх потрясінь та виграти час для подальшого відновлення і розвитку.

Отже, доцільно детальніше проаналізувати обрані ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» стратегії антикризового управління в умовах військової агресії та економічної кризи.

Серед ключових стратегій, що реалізуються компанією, можна виділити:

1. Стратегію оптимізації витрат - передбачає суттєве скорочення адміністративних, збутових та інших операційних витрат за рахунок звільнення персоналу, перегляду бюджетів, логістичних ланцюжків тощо.
2. Стратегію максимізації доходів - включає заходи з активізації цінової політики, використання внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції задля збільшення прибутку.
3. Стратегію підтримки ліквідності - передбачає посилений контроль за рухом і ефективністю використання оборотних коштів для своєчасного фінансування поточної діяльності та розрахунків за зобов'язаннями компанії.

Для комплексної оцінки наявної системи антикризового менеджменту підприємства та виявлення перспектив її вдосконалення доцільно скласти та проаналізувати SWOT-матрицю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - SWOT-аналіз існуючої системи антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 1 | 2 |
| 1. Оперативність реагування на зовнішні загрози. Компанія продемонструвала здатність швидко розробляти та запроваджувати комплекс ефективних антикризових заходів у відповідь на нові виклики. Зокрема, стратегія оптимізації витрат була реалізована вже на початкових етапах військової агресії, що дозволило упередити погіршення фінансового стану. 2. Ефективна політика скорочення витрат. Компанія продемонструвала вміння суттєво знижувати операційні витрати (на 30-50%) без втрати операційної ефективності. Це забезпечило фінансовий захист бізнесу. 3. Вміння підтримувати прибутковість в умовах кризи шляхом гнучкого ціноутворення та пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності. За рахунок цього рентабельність продукції зросла до 146% у 2022 році. | 1. Залежність від зовнішнього фінансування. Через недостатню частку власного капіталу (коефіцієнт автономії - 0,42) компанія сильно залежить від кредитів та позик. Це призводить до зростання фінансових ризиків та вразливості до кризи ліквідності. 2. Неефективна система контролінгу не дозволяє своєчасно ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, розробити превентивні заходи для їх уникнення. Компанія вимушена реагувати постфактум. 3. Відсутність страхового захисту активів призвела до колосальних збитків від їх пошкодження та втрати в умовах бойових дій. Це істотно послабило фінансову стійкість та конкурентоспроможність ПрАТ. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| 1. Впровадження новітніх методів аналізу ризиків - використання складних економіко-математичних моделей, штучного інтелекту, | 1. Продовження бойових дій на території діяльності компанії може призвести до незворотних втрат активів, загибелі |

|  |  |
| --- | --- |
| аналізу великих масивів даних (Big Data) для прогнозування кризових явищ, оцінки ймовірності їх реалізації та розрахунку потенційних збитків.  2. Реінжиніринг бізнес-процесів на основі сучасних інформаційних технологій, що дозволить підвищити гнучкість операційної діяльності та швидкість переходу на антикризове управління.  3. Залучення стратегічного інвестора для зміцнення капітальної бази ПрАТ, скорочення фінансових ризиків, отримання передового досвіду антикризового менеджменту. | персоналу, припинення бізнесу. Це критично посилить кризу для підприємства.  2. Посилення фінансово-економічної кризи через інфляцію, девальвацію гривні, підвищення ставок кредитування суттєво ускладнить доступ до фінансових ресурсів та поглибить збитки компанії.  Втрата ключових компетенцій через відтік кваліфікованих працівників порушить спроможність ПрАТ ефективно здійснювати операційну, фінансову та інші види діяльності, що є критичним в умовах кризи. Це підірве конкурентоспроможність бізнесу. |

*Продовження таблиці 3.5*

*Джерело: складено автором*

На основі SWOT-аналізу системи антикризового управління можна зробити висновок, що ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в цілому продемонструвало здатність ефективно реагувати на зовнішні загрози, оптимізуючи витрати та підтримуючи прибутковість в умовах кризи. Це є сильною стороною наявної системи антикризового менеджменту. Втім, компанії варто посилити аналітичні можливості з прогнозування та моделювання потенційних ризиків. Залишається вразливим місцем висока залежність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» від зовнішнього фінансування та відсутність належного страхового захисту ключових активів, що актуалізувало загрози ліквідності та завдало додаткових збитків компанії через військові дії. Компанія має достатні резерви для подолання кризи в короткостроковій перспективі. Водночас, для посилення довгострокової фінансової стійкості компанії необхідно реалізувати комплекс заходів з нарощення капіталізації, управління ризиками та захисту активів.

У цьому контексті доцільно детальніше проаналізувати ефективність вже реалізованих компанією заходів з оптимізації витрат. Зокрема, оцінити наскільки скорочення адміністративних та збутових витрат дозволило знизити собівартість продукції та сформувати додаткові резерви підвищення рентабельності виробництва й реалізації в умовах кризи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Результати антикризової політики оптимізації витрат ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Темп приросту, % |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 654892 | 789563 | 452368 | -30,9% |
| Витрати на збут, тис. грн | 213654 | 356978 | 98563 | -53,9% |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 546972 | 685946 | 214896 | -60,7% |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 864513 | 987126 | 389647 | -54,9% |
| Рентабельність продажів, % | 68% | 80% | 81% | +19,1% |
| Рентабельність продукції, % | 107% | 115% | 146% | +36,4% |

*Джерело: складено автором*

Отже, незважаючи на суттєве скорочення чистого доходу компанії на тлі військової кризи, ПрАТ досягло значної оптимізації витрат (на 30-60%), що стало можливим завдяки реалізації таких антикризових заходів:

* скорочення адміністративних витрат шляхом оптимізації чисельності управлінського персоналу та непріоритетних статей витрат (на 30,9%);
* оптимізація витрат на збут за рахунок перегляду маркетингового бюджету, логістичних витрат, збутової мережі (на 53,9%);
* жорсткий контроль й управління операційними витратами на всіх етапах діяльності підприємства;
* пошук та реалізація внутрішніх резервів зниження собівартості продукції.

Завдяки цим заходам підприємство знизило собівартість майже в 2,5 рази та наростило показники рентабельності на 19-36% в умовах кризи, що свідчить про ефективність його антикризової політики.

Завдяки ефективним заходам з оптимізації витрат ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» вдалося підтримати рентабельність в умовах різкого скорочення доходів через кризу. Водночас, фінансова стійкість компанії значною мірою залежить також від рівня її ліквідності та платоспроможності.

Тому доцільно оцінити результативність дій підприємства з підтримки ліквідності в кризовий період, проаналізувавши динаміку таких показників як коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності, оборотність оборотних коштів, структура капіталу, чистий грошовий потік (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Аналіз динаміки показників ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,2 | 1,5 | 1,8 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,1 | 0,15 | 0,2 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 5 | 6 | 4 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 15% | 20% | 5% |
| Коефіцієнт автономії | 0,31 | 0,36 | 0,42 |
| Чистий грошовий потік, тис. грн | 20 000 | 35 000 | -10 000 |

*Джерело: складено автором*

Аналіз цих даних свідчить, що незважаючи на поліпшення окремих показників ліквідності у 2022 році, спостерігається зниження оборотності активів, рентабельності капіталу та від'ємний чистий грошовий потік, що в комплексі вказує на загрози платоспроможності та фінансовій стійкості підприємства в середньостроковій перспективі.

Для покращення платоспроможності та фінансової стабільності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в кризовий період було впроваджено такі заходи:

1. Посилений контроль та оптимізація структури оборотного капіталу шляхом скорочення запасів та дебіторської заборгованості для вивільнення грошових коштів.
2. Встановлення жорсткіших платіжних умов для відстрочки поточних зобов’язань та поліпшення розрахункової дисципліни.
3. Залучення короткострокових банківських кредитів для вирішення тимчасових проблем з ліквідністю.
4. Реалізація частини непрофільних активів для отримання додаткових грошових коштів.
5. Заморожування реалізації поточних інвестиційних проектів для економії ресурсів.

Однак, незважаючи на ці заходи, зберігаються ризики щодо ліквідності та фінансової стабільності підприємства в середньостроковій перспективі.

Зокрема, доцільно провести комплексний аудит наявних на підприємстві процедур ідентифікації, оцінки і моніторингу ризиків, а також методів розробки превентивних антикризових заходів (табл. 3.8). Адже саме ці інструменти управління ризиками є запорукою своєчасного виявлення потенційних загроз та прийняття дієвих управлінських рішень з їх запобігання і мінімізації.

Таблиця 3.8 - Аналіз системи управління ризиками ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап управління ризиками | Наявні інструменти в ПрАТ | Пропозиції щодо вдосконалення |
| Ідентифікація ризиків | Відсутня формалізована процедура | Впровадити регламент ідентифікації ризиків на основі чек-листів, експертних опитувань тощо |
| Оцінка ризиків | Епізодична експертна оцінка | Запровадити кількісні методи розрахунку ризиків на основі ймовірнісно-статистичних моделей |
| Моніторинг ризиків | Ручний моніторинг без чіткої періодичності | Автоматизувати збір даних і розрахунок ризиків в онлайн режимі |
| Реагування на ризики | Хаотична розробка заходів під тиском подій | Впровадити систему швидкого реагування на основі наявних планів дій |

*Джерело: складено автором*

Аналіз системи управління ризиками на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» дозволяє зробити висновок про її недостатню ефективність та потребу в удосконаленні. Зокрема, на підприємстві відсутні чіткі регламентовані процедури ідентифікації та оцінки потенційних фінансових і операційних ризиків. Моніторинг ризиків та розробка превентивних заходів здійснюється хаотично у ручному режимі без використання сучасних інформаційних технологій. Це призводить до запізнення з виявленням загроз, несвоєчасного реагування та значних збитків для компанії. Водночас, стратегію управління була переглянута у зв’язку із неможливістю її виконання в умовах війни. Були визначені два основні напрями: підтримка працівників та збереження виробничого потенціалу підприємства діяльність до нових викликів та швидко реагувати на раптові загрози її безперервності. Доцільно проаналізувати результативність обраних антикризових механізмів, оцінити готовність менеджменту та персоналу діяти в умовах невизначеності тощо.

Для проведення аналізу гнучкості операційної діяльності та швидкості реагування ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на кризові явища було використано такі методи:

1. Аналіз документів - вивчення звітності, організаційних регламентів, протоколів засідань та прийнятих управлінських рішень для оцінки результативності антикризових заходів, тривалості процесів тощо.
2. Спостереження - невтручальний моніторинг процесу розробки і прийняття управлінських рішень, дій персоналу в кризовій ситуації.
3. Опитування - анкетування топ-менеджерів та провідних фахівців щодо оцінки гнучкості оргструктури, кадрового потенціалу, готовності до змін.
4. Порівняльний аналіз - бенчмаркінг організації операційної діяльності та процесів реагування на зміни з іншими компаніями галузі.

Це дозволило отримати об'єктивні дані для оцінки та заповнення аналітичної таблиці показників гнучкості підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Аналіз гнучкості операційної діяльності та швидкості реагування ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на зміни зовнішнього середовища

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерії оцінки | Показники | Фактичне значення |
| Ефективність реалізованих антикризових заходів | - скорочення тривалості операційних циклів, % | 5% |
| - зниження собівартості продукції, % | 60% |
| - зростання рентабельності, % | 19% |
| Гнучкість організаційної структури | - кількість рівнів ієрархії | 6 |
| - частка горизонтальних зв'язків, % | 20% |
| Оперативність прийняття рішень | - тривалість циклу прийняття рішень, днів | 3 |
| - кількість залучених експертів | 2 |
| Готовність персоналу до змін | - плинність кадрів, % | 7% |
| - кількість пропозицій щодо вдосконалення, од. | 19 |

*Джерело: складено автором*

За результатами аналізу можна зробити висновок, що реалізовані ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» антикризові заходи (оптимізація витрат, скорочення тривалості операційних циклів тощо) продемонстрували певну результативність у забезпеченні фінансової стійкості компанії в умовах кризи. Водночас, організаційна структура підприємства лишається досить ієрархічною, а рівень горизонтальної взаємодії між підрозділами є недостатнім для гнучкого реагування на раптові зміни ситуації. Крім того, необхідно скоротити терміни прийняття управлінських рішень в кризовий період та посилити залучення зовнішніх консультантів і незалежних експертів. Позитивним моментом є активна участь персоналу у генеруванні ідей для адаптації бізнесу до нових викликів.

Заходи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» з оптимізації витрат та підтримки функціонування в умовах кризи продемонстрували певну результативність. Проте для досягнення довгострокової фінансової стабільності компанії необхідно реалізувати заходи з посилення її капіталізації.

Зокрема, доцільно проаналізувати результати вже здійснених ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» кроків з пошуку джерел додаткового фінансування, оцінити можливості залучення коштів від потенційних інвесторів чи кредиторів, визначити перспективи проведення IPO чи додаткової емісії акцій. Комплексний підхід до нарощення власного та позикового капіталу посилить стійкість ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» до фінансових ризиків та сприятиме його розвитку після виходу з кризи. Для посилення капіталізації та фінансової стійкості в умовах кризи підприємство вжило таких заходів:

1. Проведено реструктуризацію кредитного портфелю із залученням нових інструментів (облігації, векселі) та пролонгацією строків погашення основної суми боргу. Це дозволило знизити щомісячне навантаження на грошові потоки компанії та уникнути дефолту за зобов’язаннями.
2. Запозичено 20 млн доларів США у вигляді короткострокового кредиту для фінансування оборотного капіталу з огляду на скорочення надходжень від основної діяльності.
3. Емітовано додаткові акції на 150 млн грн, які викуплені материнською компанією для до капіталізації підприємства та підтримки його ліквідності.
4. Проведено перемовини з іноземними інвестиційним фондами щодо можливості входження до складу акціонерів для отримання стратегічного інвестора.
5. Розпочато підготовчий етап до проведення IPO після нормалізації ситуації як джерела фінансування поствоєнної модернізації виробництва.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» здійснило низку ефективних антикризових заходів оперативного характеру, спрямованих на оптимізацію витрат та забезпечення безперервності функціонування в умовах військового конфлікту. Це дозволило уникнути фатальних наслідків та втрати фінансової стійкості компанії в короткостроковій перспективі.

Водночас, для досягнення довготривалої стабільності та сталого розвитку підприємству необхідно реалізувати комплексну програму зміцнення капітальної бази шляхом залучення додаткових джерел фінансування. З цією метою було проведено реструктуризацію боргів, додаткову емісію акцій, пошук стратегічних інвесторів та підготовку до IPO. Реалізація цих заходів посилить захист ПрАТ від фінансових ризиків та сприятиме його відновленню і подальшому розвитку в поствоєнний період.

За результатами аналізу SWOT, ключових фінансово-економічних показників та основних елементів стратегії можна відмітити, що компанія ефективно реалізувала комплекс оперативних заходів оптимізації витрат, підтримки доходів та фінансової рівноваги в кризових умовах. Зокрема досягнуто значного скорочення собівартості та зростання рентабельності за рахунок внутрішніх резервів. Разом з тим, окремі показники ліквідності та фінансової стійкості погіршилися, існують ризики щодо управління ризиками, операційної гнучкості тощо. Відтак, для сталого розвитку потрібно посилення капіталізації та підвищення адаптивності підприємства. Отже, наявна антикризова стратегія продемонструвала свою ефективність у короткостроковій перспективі та потребує посилення для довгострокового захисту компанії.

**3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»**

З огляду на оцінку наявної антикризової стратегії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», наступним логічним кроком має стати розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для зміцнення довгострокової фінансової стійкості та безперервності діяльності компанії.

Першим етапом удосконалення існуючої стратегії антикризового управління має стати впровадження сучасних технологій прогнозного аналізу, моделювання ризиків та сценарного планування для раннього виявлення потенційних загроз і можливих наслідків кризи. Конкретні заходи в цьому напрямі представлені в таблиці 3.10

Таблиця 3.10 - План заходів з удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Термін реалізації | Відповідальний | Необхідні ресурси | Очікуваний економічний ефект |
| Впровадження технологій прогнозно-аналітичного моделювання для виявлення загроз | ІІ квартал 2024 р. | Фінансовий директор | Програмне забезпечення | Скорочення можливих збитків на 10-15% |
| Розробка 3 сценаріїв розвитку кризи та антикризових планів | ІІІ квартал 2024 р. | Кризовий комітет | Експерти, інформація | Зниження ризиків на 30% |
| Залучення іноземного стратегічного інвестора | ІV квартал 2024 р. | Голова правління та виконавчий директор | Юридичні послуги | Збільшення капіталу на 20% |
| Створення резервного фонду | І квартал 2025 р. | Бухгалтерська служба | Фінансові ресурси | Фінансовий захист у кризовий період |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані в плані удосконалення заходи охоплюють ключові напрями посилення системи антикризового менеджменту ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» - аналітику, планування, фінансову стійкість, резервування. Реалізація даного плану дозволить комплексно підвищити спроможність компанії своєчасно попереджати та ефективно реагувати на потенційні загрози й кризові явища. Крім того, запропоновані терміни, відповідальні особи та оцінка економічного ефекту обґрунтовують доцільність та результативність впровадження даних заходів на підприємстві. Водночас, реалізація плану потребуватиме залучення додаткових фінансових, технологічних та людських ресурсів. Тож з огляду на це даний план може бути покладений в основу комплексної цільової програми вдосконалення антикризового управління підприємством для суттєвого посилення його фінансової безпеки та стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для ефективного реагування на кризові явища ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» необхідно мати гнучкі та адаптивні бізнес-моделі й операційні процеси. Це дозволить оперативно трансформувати діяльність компанії у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища. Саме тому наступним логічним кроком в удосконаленні системи антикризового управління має стати побудова гнучких адаптивних бізнес-моделей та процесів. Конкретні заходи в цьому напрямку викладені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - План заходів щодо підвищення гнучкості та адаптивності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Термін | Відповідальний | Ресурси | Ефект |
| Оптимізація оргструктури за рахунок сплощення ієрархії та горизонталізації зв'язків | I квартал 2024 р. | Директор з персоналу | HR-консультанти | Підвищення гнучкості на 15% |
| Розробка 3 альтернативних бізнес-моделей під різні сценарії розвитку ринку | IІ квартал 2024 р. | Відділ бізнес-процесів підприємства | Експерти | Мінімізація втрат до 30% |
| Впровадження системи операційного контролінгу | IIІ квартал 2024 р. | Директор з фінансів | ПЗ, навчання | Скорочення циклів на 20% |
| Розробка матриці швидкого реагування на ключові загрози | IV квартал 2024 р. | Кризовий комітет | Консалтинг | Економія 10% ресурсів |

*Джерело: складено автором*

Запропонований план містить конкретні заходи організаційного та технологічного характеру для кардинального підвищення здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовувати бізнес-модель до різних сценаріїв розвитку подій. Завдяки оптимізації оргструктури, гнучкому сценарному плануванню, системі оперативного контролінгу та швидкого реагування компанія зможе своєчасно адаптувати операційну діяльність у відповідь на раптові зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Це істотно посилить її живучість та стійкість до потенційних загроз і викликів в майбутньому.

Окрім організаційних та технологічних змін, важливим напрямком посилення стійкості компанії до кризових явищ є підвищення її капіталізації та фінансової автономії. Це може бути досягнуто шляхом залучення додаткових джерел фінансування й інвестицій, зокрема власних коштів, банківського кредитування, коштів від первинного публічного розміщення акцій (ІРО) тощо. Конкретні заходи для посилення капіталізації та фінансової незалежності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» викладені в таблиці 3.12

Таблиця 3.12 - План заходів щодо посилення капіталізації та фінансової автономії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Термін | Відповідальний | Ресурси | Ефект |
| Проведення додаткової емісії акцій | II квартал 2024 р. | Фінансовий директор | Юридичні послуги | Збільшення капіталу на 15% |
| Залучення синдикованого кредиту на 50 млн євро | III квартал 2024 р. | Голова правління | Перемовини з банками | Довгострокове фінансування |
| Підготовка та проведення IPO | IV квартал 2024 р. | Голова правління, виконавчий директор, технічний директор | Консалтинг, роуд-шоу | Залучення інвестицій |
| Пошук стратегічного інвестора серед ТНК галузі | I квартал 2025 р. | Керівник інвестиційного відділу | Міжнародні контакти | Підвищення вартості компанії |

*Джерело: складено автором*

Запропонований план комплексних дій охоплює всі ключові можливості для збільшення власного та позикового капіталу компанії - від внутрішніх джерел (додаткова емісія акцій) до зовнішніх (банківське кредитування, пошук стратегічного інвестора, IPO). Реалізація цих заходів дасть змогу кардинально підвищити капіталізацію ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», зміцнити його фінансову стійкість та автономію, забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Тому даний план може бути покладений в основу фінансової стратегії компанії на наступні 3-5 років.

Поряд із підвищенням капіталізації, важливим напрямком забезпечення фінансової стійкості підприємства є формування резервів ресурсів для безперервного функціонування в кризовий період - фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових. Це дозволить уникнути раптового колапсу операційної діяльності через брак критично важливих ресурсів під час кризи. Конкретні заходи щодо формування резервів критично важливих ресурсів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» викладені в таблиці 3.13

Таблиця 3.13 - План заходів з формування резервів критично важливих ресурсів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Термін | Відповідальний | Ресурси | Ефект |
| Створення резервного фонду у розмірі 20 млн грн | IIІ квартал 2024 р. | Головний бухгалтер | Фінансові ресурси | Фінансовий захист |
| Формування страхового запасу сировини та матеріалів | на постійній основі | Директор з логістики | Складські потужності | Безперервність виробництва |
| Розробка 3 альтернативних сценаріїв розвитку ринків збуту | I квартал 2024 р. | Директор з маркетингу | Експерти, дані | Мінімізація втрат доходу |
| Створення кадрового резерву ключових фахівців | I квартал 2024 р. | Директор з персоналу | Навчання, стажування | Безперервність бізнес-процесів |

*Джерело: складено автором*

Запропонований в таблиці план охоплює формування всіх ключових резервів - фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових, що є запорукою безперервного функціонування ПрАТ в умовах потенційної кризи. Наявність таких резервів дозволить уникнути раптового колапсу бізнес-процесів через дефіцит найбільш важливих ресурсів. Реалізація запланованих заходів комплексно посилить фінансову стійкість та стратегічну гнучкість компанії в довгостроковій перспективі шляхом підвищення її захищеності від потенційних загроз.

За результатами аналізу діючої антикризової стратегії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» виявлено низку сильних сторін: ефективна політика скорочення витрат, вміння підтримувати прибутковість в умовах кризи, гнучке ціноутворення. Однак існують також і слабкі місця: значна залежність від зовнішнього фінансування, недостатня адаптивність організаційної структури, недоліки в системі управління ризиками. Для усунення цих проблем та комплексного посилення системи антикризового менеджменту запропоновано план удосконалення за такими основними напрямами: модернізація ризик-аналітики, підвищення адаптивності бізнес-моделі, нарощення капіталізації, формування резервів ресурсів. Впровадження цього плану дозволить суттєво посилити здатність підприємства ефективно запобігати та реагувати на кризові явища, зміцнити фінансову стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

В результаті комплексного аналізу теоретичних та практичних аспектів формування і реалізації стратегій антикризового управління на підприємствах зроблено такі ключові висновки:

1. Зроблено ґрунтовний аналіз наукових підходів до визначення сутності базових понять «криза підприємства» та «кризовий стан підприємства», запропонованих такими дослідниками як Лігоненко Л.О., Коротков Е.М., Кібенко О.Р., Павлова В.А., Артеменко В.Г., Багрова І.В., Крикунов М.В., Жарінова А.Г., Грідчіна М.В., Ситник Л.С., Туленков М.В. та Терещенко О.О. Узагальнення їх теоретичних напрацювань дозволило охарактеризувати кризу підприємства як раптову дестабілізацію його діяльності внаслідок внутрішніх суперечностей та негативного впливу зовнішніх чинників. Криза супроводжується різким погіршенням основних показників функціонування підприємства та створює загрозу його подальшому існуванню. Кризовий стан, на думку дослідників, розглядається як передкризова ситуація, за якої спостерігаються ознаки дисбалансу в усіх сферах діяльності, накопичення нерозв’язаних проблем, що можуть спричинити глибоку кризу.

2. Встановлено, що залежно від природи та джерел виникнення, виділяють такі основні типи криз на підприємстві: економічна, фінансова, організаційно-управлінська та криза бізнес-моделі. Економічна криза зумовлена макроекономічними чинниками і призводить до скорочення обсягів збуту, зростання собівартості та формування збитків. Фінансова криза пов'язана з нестачею власних та позикових фінансових ресурсів, що спричиняє втрату ліквідності та платоспроможності. Організаційно-управлінська криза виникає через недоліки менеджменту. Криза бізнес-моделі зумовлена втратою її актуальності та ефективності під впливом змін зовнішнього середовища. Незалежно від типу, кризи дестабілізують діяльність підприємства та створюють загрозу банкрутства. Це зумовлює необхідність формування системи антикризового управління для своєчасного реагування.

3. З’ясовано сутність та складові антикризового управління підприємством на основі узагальнення наукових поглядів таких вчених як Лігоненко Л.О., Жарінової А.Г., Кошкіна В.І., Павлової В.А., Бланка І.А. та Грідчіної М.В. Узагальнюючи їхні позиції, можна зробити висновок, що антикризове управління - це управління підприємством, спрямоване на попередження, послаблення та подолання кризових явищ за допомогою своєчасної діагностики передкризового стану, розробки та реалізації комплексної програми антикризових заходів з метою фінансової стабілізації, відновлення ефективності діяльності, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, антикризове управління має комплексний, системний характер та орієнтоване насамперед на попередження кризи, проте важливим є також ефективне реагування на вже наявні кризові явища. Розглянемо детальніше сутність та особливості антикризового управління підприємством.

5. Узагальнено, антикризове управління має комплексний характер та включає такі основні взаємопов'язані напрями: передбачення потенційних загроз, попередження та профілактика криз, мінімізація наслідків кризи, подолання кризи та стабілізація діяльності. Передбачення загроз полягає у безперервному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення сигналів потенційної кризи. Попередження криз передбачає розробку превентивних заходів для недопущення дестабілізації. Мінімізація наслідків реалізується за допомогою комплексу антикризових процедур у разі неминучості кризи. Подолання кризи включає санаційні заходи та реструктуризацію для відновлення стабільної діяльності. Особливості антикризового управління полягають у попереджувальному характері, орієнтації на раннє реагування та комплексному системному підході. На відміну від традиційного менеджменту, антикризове управління більше зосереджене на проблемах дестабілізації та швидкому реагуванні.

6. Встановлено, що антикризове управління має ряд принципових відмінностей порівняно із звичайним менеджментом, що полягають насамперед в інших цільових орієнтирах та застосуванні специфічних методів кризис-менеджменту. Наочно було продемонстровані фундаментальні відмінності між традиційним та антикризовим менеджментом за ключовими параметрами. Зокрема, якщо звичайний менеджмент орієнтований на довгострокове зростання і розвиток, то антикризове управління сфокусоване на виживанні та стабілізації підприємства в короткостроковій перспективі. Крім того, в антикризовому управлінні застосовується набір специфічних методів кризис-менеджменту; посилюється оперативність, гнучкість і ризикованість прийняття рішень; запроваджується жорсткий контроль і максимальна мобілізація колективу задля подолання кризи. Отже, ці відмінності необхідно враховувати при побудові системи антикризового управління на підприємстві.

7. З'ясовано, що враховуючи принципові відмінності антикризового та традиційного менеджменту, формування системи антикризового управління потребує чіткого усвідомлення його цілей, завдань та базових принципів. Метою антикризового управління є забезпечення виживання підприємства в умовах кризи та створення передумов для його виходу на траєкторію подальшого сталого розвитку. Відповідно, основними завданнями є своєчасна діагностика ознак кризи, розробка заходів для її попередження і подолання, мінімізація збитків та локалізація наслідків кризових явищ. При цьому дії менеджменту мають базуватися на певних принципах.

8. Встановлено, що формування ефективної системи антикризового управління є важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства. Така система має бути спрямована на своєчасне попередження кризових явищ, адекватне реагування на них та мінімізацію негативних наслідків. Визначено, що система антикризового управління складається з таких взаємопов'язаних підсистем: моніторингу, діагностики, планування і прогнозування, реалізації антикризових процедур, організації, мотивації та контролю. Підсистема моніторингу забезпечує інформаційну базу шляхом аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Підсистема діагностики дозволяє виявити причини кризових явищ. Підсистема планування формує стратегічний план антикризових дій. Підсистема організації координує процес. Підсистема мотивації забезпечує зацікавленість персоналу. Підсистема контролю аналізує ефективність заходів.

9. Визначено, що державне регулювання відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування механізмів антикризового управління на рівні підприємств. Воно включає такі основні напрями: формування нормативно-правової бази антикризової діяльності, реалізація галузевих програм підтримки підприємств, стимулювання санації та реструктуризації підприємств, сприяння залученню інвестицій в антикризові заходи, підтримка професійної підготовки антикризових менеджерів. Водночас основна відповідальність за своєчасну діагностику передумов кризи та розробку адекватних антикризових заходів лежить безпосередньо на менеджменті самого підприємства.

10. Встановлено, що існує широка різноманіття антикризових стратегій вимагає їх чіткої класифікації за певними критеріями, що дозволяє обрати найбільш адекватну стратегію для конкретної ситуації на підприємстві. Проте сама по собі стратегія є лише планом чи напрямком дій. Для її практичної реалізації потрібне належне організаційно-економічне забезпечення. Для практичної реалізації обраної антикризової стратегії та досягнення запланованих цілей і завдань підприємство має сформувати відповідний організаційно-економічний механізм. Перш за все, це комплексне фінансове забезпечення усіх заходів стратегії на базі ретельних розрахунків потрібних обсягів коштів, визначення джерел фінансування, ефективного планування та контролю використання ресурсів. Не менш важливим є формування дієздатної команди виконавців із залученням компетентних фахівців та створення належної мотивації усього задіяного персоналу.

11. Визначено, Для комплексної оцінки фінансового стану застосовується ціла система показників, які дають уявлення про різні його аспекти. Основними групами показників є: показники ліквідності, показники фінансової стійкості, показники рентабельності, показники ділової активності. Також, для комплексного аналізу та відстеження динаміки фінансового стану доцільно побудувати зведену рейтингову оцінку підприємства на базі розрахованих фінансових коефіцієнтів. Рейтингова оцінка дає можливість інтегрально охарактеризувати платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та інші аспекти діяльності компанії з відстеженням позитивної чи негативної динаміки. Окрім аналізу поточного фінансового стану, важливим завданням є своєчасне виявлення ознак можливої загрози банкрутства та кількісна оцінка ймовірності кризи. Найбільш точний прогноз можна отримати комплексно застосовуючи декілька моделей з подальшою верифікацією результатів. Це дозволить знизити ймовірність помилки та підвищити обґрунтованість прогнозних оцінок банкрутства. Поряд із оцінкою загрози банкрутства, важливим завданням є визначення загального рівня економічної безпеки підприємства. Адже фінансова криза є лише однією із складових економічної безпеки.

12. З’ясовано, Публічне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент» є провідним вітчизняним виробником високоякісних будівельних матеріалів, що спеціалізується на трьох напрямках: цемент, бетон та гранітний щебінь. Криворізький цементний завод, що нині має назву Публічне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент», було засновано відповідно до Постанови Ради Міністрів СРСР від 12 березня 1952 року. Будівництво підприємства розпочалося у квітні 1952 року на базі родовищ мергелю та глини поблизу Кривого Рогу. Перша черга заводу вступила в дію вже у грудні 1953 року. Проектна потужність на той час становила 400 тисяч тонн цементу на рік. Протягом 1950-60-х років підприємство неодноразово реконструювалося та нарощувало виробничі потужності. У грудні 2019 році компанія перейшла до українських інвесторів з метою подальшого розвитку на вітчизняному ринку будматеріалів. Раніше, з 2008 по 2019 рік, вона входила до німецької групи HeidelbergCement. Компанія володіє цементними заводами у Кривому Розі, Кам'янському та Амвросіївці (знаходиться на тимчасово окупованій території). Бетонний вузол розташований у Кривому Розі, а гранітний щебінь видобувається у кар'єрі Дніпропетровської області. Для забезпечення виробництва сировиною ПрАТ має у власності ряд кар'єрів з родовищами вапняку, глини та інших корисних копалин.Наразі в ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» працює понад 1000 чоловік. Підприємство постійно модернізує виробничі потужності та підвищує якість продукції, усвідомлюючи її важливе значення для інфраструктурного будівництва. Також компанія дотримується принципів раціонального використання природних ресурсів. На сьогодні ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» входить до числа найбільших цементних заводів України. Потужності з випуску цементу перевищують 2 млн тонн на рік. Асортимент продукції включає портландцемент марок М500, М400, М300 та інші. Підприємство є експортоорієнтованим - частка експорту складає 30%. Географія поставок - країни Європи, Азії, Африки та Америки. Завод входить до складу міжнародної цементної компанії CRH. Таким чином, ПрАТ залишається вагомим гравцем цементної галузі як в Україні, так і за кордоном. Водночас, незважаючи на лідерські позиції, діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» не застрахована від фінансових ризиків, які посилюються в умовах військових дій в країні. Тому виникає необхідність у комплексному аналізі фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення загроз його стійкості.

13. Проаналізовано, основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2020-2022 роках які свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році становив 389647 тис. грн., що на 54,9% менше порівняно з показником 2020 року, який дорівнював 864513 тис. грн. Таке різке падіння чистого доходу компанії пояснюється насамперед впливом військових дій на території України. Обсяг виробництва продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році знизився на 26,8% порівняно з 2020 роком і склав 750 тис. тон. Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році становила 214896 тис. грн., що на 60,7% менше за аналогічний показник 2020 року, який дорівнював 546972 тис. грн. Таке істотне зниження собівартості пояснюється передусім скороченням обсягів виробництва компанії на 26,8% у 2022 році через бойові дії. Менший випуск готової продукції призвів до пропорційного зменшення витрат на її виробництво. Водночас частка собівартості у чистому доході від реалізації зросла з 63,3% у 2020 році до 55,2% у 2022 році. Це означає, що незважаючи на скорочення абсолютного показника собівартості, її вага у структурі виручки підвищилася. Валовий прибуток ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році склав 314569 тис. грн., що майже вдвічі (-46,5%) менше за аналогічний показник 2020 року, який становив 587692 тис. грн. Таке різке скорочення валового прибутку компанії відбулося внаслідок суттєвого падіння чистого доходу від реалізації продукції на 54,9% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Інші операційні доходи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році різко скоротилися на 70,7% порівняно з 2020 роком та склали лише 7456 тис. грн. Причиною таких змін стали наслідки війни для фінансово-господарської діяльності компанії. Зокрема, через окупацію територій ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» втратило контроль над частиною своїх активів та цементними заводами. Витрати ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році також продемонстрували тенденцію до зниження порівняно з попередніми роками. Зокрема, адміністративні витрати зменшились на 30,9%, витрати на збут - на 53,9%. Такі зміни відбулися передусім внаслідок скорочення масштабів діяльності компанії через активні бойові дії на частині територій, де розташовані її активи. Через війну знизились обсяги виробництва, збуту, закупівель тощо. Фінансові витрати ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році становили 89319 тис. грн., що на 247,6% більше порівняно з аналогічним показником 2020 року, який дорівнював 25697 тис. грн. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2022 році склав 233102 тис. грн., що майже вдвічі менше аналогічного показника 2020 року, який дорівнював 402512 тис. грн.

14. Визначено, що на основі проведеного аналізу фінансових показників діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» компанія вчасно запроваджує ефективні антикризові заходи, що дозволяє їй зберігати фінансову стійкість в умовах війни. Зокрема, незважаючи на різке скорочення доходів та збитки через окупацію активів, підприємство продемонструвало адекватну реакцію шляхом оптимізації витрат на 30-50%, активізації цінової політики та внутрішніх резервів підвищення ефективності. Це дозволило утримати операційний результат, наростити рентабельність продукції до 146% та покращити показники ліквідності в умовах кризи. Також ПрАТ реалізувало низку заходів з концентрації ресурсів на збереженні виробничих потужностей, жорсткого контролю грошових потоків тощо. Загалом компанія продемонструвала здатність гнучко реагувати на загрози й успішно адаптувати свою діяльність до екстремальних умов воєнного стану.

15. Проаналізовано наявну систему антикризового управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони - оперативність реагування на загрози, ефективну політику скорочення витрат, вміння підтримувати прибутковість в умовах кризи. Разом з тим, існують слабкі місця: залежність від зовнішнього фінансування, недоліки системи управління ризиками тощо. На основі аналізу визначено, що в короткостроковій перспективі компанія ефективно реалізувала низку антикризових заходів з оптимізації витрат, підтримки доходів та ліквідності, що дозволило уникнути фатальних наслідків та втрати стабільності. Водночас, для досягнення довгострокової стійкості та сталого розвитку необхідно посилити систему антикризового управління шляхом підвищення капіталізації, удосконалення ризик-менеджменту, зростання адаптивності бізнес-процесів тощо. Розроблено конкретні рекомендації в цих напрямах.

16. Для забезпечення подолання потенційних загроз та сталого функціонування підприємства було розроблені в дослідженні рекомендації щодо вдосконалення існуючої в ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» системи антикризового управління. Серед ключових напрямів удосконалення визначено:

1. *модернізацію ризик-аналітики на основі сучасних технологій прогнозування для раннього виявлення загроз.* Запропоновано впровадження комплексної платформи на основі технологій штучного інтелекту, що включатиме: збір та обробку великих масивів внутрішньої фінансової, виробничої, кадрової інформації, а також зовнішніх даних щодо ринкової кон'юнктури, ризиків країни тощо; побудову економіко-математичних моделей ідентифікації потенційних загроз на основі багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу; озробку сценаріїв розвитку кризових явищ з використанням методів статистичного моделювання і нейромереж для прогнозування їх наслідків; ормування рекомендацій щодо запобігання/реагування на основі аналізу запропонованих моделлю альтернативних сценаріїв.
2. *підвищення адаптивності та гнучкості бізнес-моделі і операційних процесів.* Для підвищення адаптивності та гнучкості бізнес-моделі ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» рекомендовано здійснити такі заходи: оптимізувати організаційну структуру шляхом скорочення кількості рівнів управління з 6 до 4 та збільшення частки горизонтальних зв'язків між підрозділами з 20% до 40%. Це пришвидшить процеси погодження рішень та комунікації; розробити 3 альтернативні бізнес-моделі адаптації компанії до потенційних сценаріїв розвитку ринку. Це дозволить за потреби швидше трансформувати фінансово-господарську діяльність; запровадити систему оперативного контролінгу бізнес-процесів на основі KPI для їх моніторингу в режимі реального часу та вжиття термінових заходів у відповідь на зміни показників. Комплексне впровадження цих організаційно-технологічних рішень дасть змогу кардинально посилити адаптивність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» до динамічних умов зовнішнього середовища.
3. *посилення капіталізації шляхом залучення додаткових джерел фінансування.* Для зміцнення фінансової стійкості ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" шляхом нарощення власного та позикового капіталу рекомендовано здійснити комплекс заходів у середньостроковій перспективі: провести додаткову емісію акцій у 2024 році обсягом 20 млн євро для збільшення статутного капіталу компанії та підвищення частки власних коштів у фінансуванні її діяльності; залучити синдикований банківський кредит на 50 млн євро терміном на 5 років для довгострокового фінансування інвестиційної програми технічного переоснащення виробництва; провести переговори з провідними транснаціональними корпораціями галузі щодо пошуку стратегічного інвестора та можливої участі в капіталі для отримання доступу до сучасних технологій і ринків збуту; розпочати підготовку до первинного публічного розміщення акцій (ІРО) з метою додаткового залучення інвестицій після стабілізації економічної ситуації в країні.
4. *формування страхових резервів критично важливих ресурсів.* Для формування страхових резервів критично важливих ресурсів з метою гарантування фінансової стійкості та безперервності діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» в умовах потенційних криз запропоновано: створити резервний фонд у розмірі 20 млн грн за рахунок чистого прибутку компанії для покриття можливих збитків чи дефіциту ліквідності; сформувати та підтримувати постійний страховий запас сировини, матеріалів, комплектуючих в обсязі не менше 2-місячної потреби виробництва для уникнення простоїв через перебої з постачаннями; розробити 3 альтернативних плани відновлення каналів збуту продукції під різні сценарії розвитку ситуації на ринках для мінімізації втрат доходу; формувати та постійно оновлювати кадровий резерв провідних фахівців компанії шляхом стажування та наставництва задля забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів

Реалізація запропонованих заходів у сукупності дозволить істотно посилити спроможність підприємства ефективно запобігати, реагувати та адаптуватися до кризових явищ, що сприятиме довгостроковій фінансовій стабільності та безперервності діяльності підприємства

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Артеменко В.Г. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 25.11.2023).
2. Балджи М.Д. Антикризове управління підприємством: сутність та зміст стратегії. *Бізнес Інформ*. 2012. No 9. С. 213-217.
3. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 90-96.
4. Багрова І.В. Механізм антикризового управління підприємством: [монографія]. Київ: ВД «Аванпост-Прим», 2009. 256 с.
5. Бондаренко В.М. Антикризове управління підприємством: сутність, принципи та механізми забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2021. No 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-44> (дата звернення: 17.10.2023).
6. Бондар-Підгурська О.В. Сутність поняття «антикризове управління підприємством». *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. C. 242–246.
7. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2016. 232 с.
8. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови URL: <http://padaread.com/?book=50054> (дата звернення: 30.09.2023).
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
10. Гливенко В.В., Жукова Г.В. Методика визначення рівня фінансової стабільності машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 35-40.
11. Грідчіна М. В. Кризовий менеджмент: Навч. посіб. К.: АСК., 2005. 384 с
12. Григор’єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 13, Ч. 1. с.76-79.
13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб’єктів підприємництва. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2017. № 3 (83). С. 59–66
14. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 152-156.
15. Жарінова А.ГСистема антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. Том 3, № 6. С. 316-319
16. Зленко Н.В. Формування фінансового механізму антикризового управління суб'єктом підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2021. 277 с.
17. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посібн. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 288 с.
18. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2007. 288 с.
19. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175
20. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навчальнометодичний посібник. Київ: НАДУ, 2006. 208 с.
21. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с
22. Кібенко О.Р. Методи антикризового управління підприємством *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С.107-114.
23. Колос І.В. Антикризовий менеджмент як сучасна концепція управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/8.pdf> (дата звернення: 24.10.2023).
24. Комеліна О.В., Чайкіна А.О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). с. 120-124
25. Офіційна сторінка ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» URL: https://krcement.com/ (дата звернення: 01.11.2023).
26. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2017. Випуск 8. С. 278-281
27. Ладунка І.С. Формування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І. С. Ладунка ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2017. 20 с.
28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
29. Ліснічук О.А. Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств України. URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/ Lisnichuk\_Oksana/Finansove\_upravlinnia\_sanatsiinoiu\_ spromozhnistiu\_pidpryiemstv\_Ukrainy (дата звернення: 01.11.2023).
30. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
31. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
32. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14 травня 1992 р. No 2343-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12 (дата звернення: 15.11.2023).
33. Редько К.Ю. Стратегічне управління в умовах кризи: реалії та нові виклики для бізнесу. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 20-27.
34. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71.
35. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління -підприємством. Київ: Знання, 2007. 335 с
36. Соляник О.М. Антикризове управління підприємством в умовах ринкової економіки. *Економіка та суспільство*. 2018. No 15. С. 526–532.
37. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12%281%29__5> (дата звернення: 28.10.2023).
38. Теліженко О.М. та ін. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
39. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. КНЕУ, 2004. 560 с.
40. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. К .: Центр учб. л-ри, 2013. 358 с
41. Череп О.Г., Сучкова Н.А. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 147-152
42. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособ. URL: http://www.e-reading.ws/bookreader.php/115064/ Antikrizisnoe\_ upravlenie.pdf. (дата звернення: 15.09.2023).
43. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.
44. Blan K. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati / L. Barton. – Ohio : SouthWestern, 1993. – 230 p.