

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: студент 2-го курсу, групи ЕПРм-16

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Оніщенко В.Ю.

(підпис)

Керівник: професор кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Кравченко С.І.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри МЕіМ, к.е.н., доц. Панченко Г.С.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2018 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/В.М. Хобта/

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Оніщенку Владиславу Юрійовичу

1. Тема роботи: «Розвиток антикризового управління на підприємстві», керівник роботи к.е.н., проф. С.І. Кравченко, затверджені наказом по університету від «07» листопада 2017 р. № 451-08.
2. Строк подання студентом роботи – «01» червня 2018 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність підприємств, нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення антикризового управління підприємством.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - 1) Загальнотеоретичні основи антикризового управління на підприємствах
 - 2) Організаційно-методичне забезпечення антикризового управління на підприємстві
 - 3) Рекомендації з удосконалення методів антикризового управління
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 15 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Кравченко С.І., професор кафедри ЕПР		
II	Кравченко С.І., професор кафедри ЕПР		
III	Кравченко С.І., професор кафедри ЕПР		

7. Дата видачі завдання 07 листопада 2017р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ антикризового управління на підприємстві	до 01.12.17 р.	
2	Розвиток організаційно-методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві	до 01.02.18 р.	
3	Розробка рекомендацій з удосконалення методів антикризового управління	до 01.05.18 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 22.05.18 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 01.06.18 р.	

Студент _____ В.Ю. Оніщенко
(підпис)

Керівник роботи _____ к.е.н., проф. С.І. Кравченко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Оніщенко В.Ю. Розвиток антикризового управління на підприємстві/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2018.

У роботі досліджено теоретичні основи антикризового управління на підприємствах: проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняних підприємств; уточнено сутність кризи як економічної категорії; охарактеризовано особливості здійснення антикризового управління підприємством.

Наведено аналіз методів діагностики кризового стану підприємства; охарактеризовано стійкість як захід забезпечення фінансової рівноваги у кризовому стані

Розроблено методичні рекомендації щодо антикризового управління на підприємстві, зокрема визначено антикризову спроможність підприємства та вдосконалено метод оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів, що сприяє зменшенню кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, стабілізації їх діяльності, а також покращенню стану розвитку промисловості та економіки країни.

Ключові слова: криза, діагностика, антикризове управління, стійкість, оцінювання, ефективність, успішність, антикризова спроможність.

Список публікацій здобувача:

1. Оніщенко В.Ю., Кравченко С.І. Особливості фінансування інноваційної діяльності в Україні/ Матеріали студентської наукової конференції «Прискорення інноваційних процесів в Україні». – Покровськ: ДонНТУ, 2016, С. 128-131.

2. Оніщенко В.Ю., Кравченко С.І. Сучасний стан та перспективи розвитку промислових підприємств України/ Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва». – Покровськ: ДонНТУ, 2018, С.55-58.

SUMMARY

Onishchenko V. Development of anti-crisis management at the enterprise / Graduation qualification work for obtaining an educational degree "Master" in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock-taking activity" (specialization "Enterprise economics"). - DVNZ DonNTU, Pokrovsk, 2018.

The theoretical bases of crisis management at the enterprises are investigated: the current state and prospects of development of domestic enterprises are analyzed; the essence of the crisis is defined as an economic category; The features of implementation of anti-crisis management of the enterprise are described.

The analysis of methods of diagnostics of a crisis state of the enterprise is given; Stability is described as a measure to ensure financial equilibrium in a crisis condition.

The methodical recommendations for crisis management in the enterprise have been worked out, in particular the anti-crisis capacity of the enterprise has been determined and the method of assessing the success of the implemented crisis measures has been improved, which helps to reduce the number of unprofitable and bankrupt enterprises, stabilize their activities, and to improve the state of development of industry and economy of the country.

Key words: crisis, diagnostics, anti crisis management, stability, evaluation, efficiency, success, anti-crisis ability.

Publisher publication list:

1. Onishchenko V., Kravchenko S. Features of Innovation Financing in Ukraine / Materials of Student's Scientific Conference "Accelerating Innovation Processes in Ukraine". - Pokrovsk: DonNTU, 2016, pp. 128-131.

2. Onishchenko V., Kravchenko S. Current state and prospects of development of industrial enterprises of Ukraine / Materials of All-Ukrainian scientific conference of students and young scientists "Actual problems of modern economy and entrepreneurship". - Pokrovsk: DonNTU, 2018, pp. 55-58.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Стан та перспективи розвитку українських підприємств	8
1.2 Уточнення сутності кризи як економічної категорії	17
1.3 Специфіка організації антикризового управління на підприємстві.....	25
2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	35
2.1 Аналіз методів діагностики кризового стану підприємства.....	35
2.2 Стійкість як інструмент забезпечення фінансової рівноваги у кризовому стані.....	51
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	61
3.1 Оцінка антикризової спроможності підприємства.....	61
3.2 Метод оцінювання ефективності антикризових заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	88
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	90
ДОДАТОК А.....	95
ДОДАТОК Б.....	96

ВСТУП

Головною особливістю періоду трансформацій в Україні є значне зростання числа суб'єктів господарювання, які різняться за видами економічної діяльності, розмірами, формами власності, що відіграє істотну роль як у розвитку промисловості, зокрема, так і розвитку економіки держави, в цілому. Проте, за минулі кілька років, ситуація почала змінюватися. Все частіше спостерігаються тенденції скорочення кількості суб'єктів господарювання через неспроможність подолати кризові явища та запобігти банкрутству. Основною причиною, що призводить до такої ситуації, є ігнорування українськими підприємствами антикризових заходів та нерозвиненість антикризового управління в цілому.

Проблемам розвитку кризових явищ на підприємствах присвячено багато наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників. У наукових працях В. Василенка, Л. Лігоненка, Л. Ситника, А. Чернявського, А. Чухно та ін. найбільш повно розкрито сутність, ознаки, види та чинники кризи. Серед наукових досліджень, які присвячені напрямам вдосконалення антикризового управління на підприємствах, доцільно виокремити роботи А. Альтмана, І. Бланка, Н. Єршової, Р. Келлера, В.О. Кузьміна, Т. Таффлера, Л. Федулової та інші. У працях вищезазначених авторів основну увагу приділено теоретико-практичним рекомендаціям з діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Проте, незважаючи на зацікавленість вчених у розв'язанні поставленої проблеми та значну кількість наукових публікацій, які їй присвячено, певні проблеми, що характерні підвищенню ефективності антикризового управління на підприємствах, залишаються невирішеними. Отже, тема роботи, присвячена розвитку антикризового управління на підприємстві, є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є розвиток науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо антикризового управління на підприємствах.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сучасний стан та перспективи розвитку українських підприємств;

- уточнено сутність терміну «криза» та визначено її види;
- виявлено особливості здійснення антикризового управління підприємством;
- проаналізовано методи діагностики кризи у діяльності суб'єкта господарювання;
- досліджено стійкість як інструмент забезпечення фінансової рівноваги у кризовому стані;
- розроблено рекомендації з визначення антикризової спроможності підприємства;
- вдосконалено метод оцінювання ефективності антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління у діяльності суб'єктів підприємництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних засад та практичних інструментів з антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі розв'язання вищезазначених завдань використано наступні методи: систематизації та узагальнення – при уточненні сутності категорії «криза» та аналізу її видів; порівняльної оцінки – при визначенні існуючих підходів до діагностики кризового стану суб'єкту господарювання; формалізації та ситуаційного аналізу – для визначення спроможності підприємства впроваджувати антикризові заходи; економіко-математичного моделювання – для вдосконалення оцінювання ефективності антикризових заходів.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 95 сторінок комп'ютерного тексту, містить 13 рисунків, 16 таблиць, 57 джерел, 2 додатки.

1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Стан та перспективи розвитку українських підприємств

Сучасний стан розвитку багатьох країн світу та вітчизняних суб'єктів господарювання є складним та суперечним. Вітчизняна економіка дуже вразлива від політичної нестабільності та відсутності стабільного законодавства, що робить її залежною від інфляції, кризи платежів, нездатності керівників працювати в умовах нестійкого та мінливого ринку. Сучасні умови господарювання визнані як кризові. Основні ознаки кризи є широко відомими та типовими для багатьох українських підприємств: зниження продуктивності праці, спад виробництва, масова збитковість, низька рентабельність, нестача обігових коштів, цінові та структурні диспропорції. Забезпечення реалізації такого бажаного курсу на стійке зростання економіки держави в цілому вирішує не лише суто економічні питання, а й соціальні та психологічні. До того ж робить надзвичайно актуальним для сьогодення питання організації процесу протидії кризовим явищам та відновлення задовільного стану функціонування суб'єктів підприємництва. Отже, потребує вдосконалення теорія та практика антикризового управління на підприємстві.

Обґрунтованість обраної тематики дослідження базується на даних статистичних досліджень економічного розвитку України. Протягом декількох років показник валового внутрішнього продукту (ВВП) має стабільну тенденцію зростання, хоча динаміка зростання не є стабільною. Такі позитивні тенденції обсягу росту ВВП мають приховані чинники нестабільності, що вимагають особливої уваги до їх вивчення та аналізу з боку держави. Зокрема проблемним питанням залишається частка збиткових підприємств. За 2006 – 2016 р. даний показник коливався у діапазоні від 30 до 40% від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності, тобто щорічно майже третина підприємств України

залишається за межами прибутковості. За економічним змістом валовий внутрішній продукт на стадії виробництва характеризує різницю між випуском продукції (у ринкових цінах) та проміжним споживанням (у цінах покупців). За офіційними даними Державного комітету статистики України показник ВВП має тенденцію до зростання, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Показник валового внутрішнього продукту за 2006 – 2016 р.

Показник	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах) (млн. грн.)	565018	751106	990819	947042	1079346	1299991	1404669	1465198	1585916	1988544	2385367
Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу (грн.)	12076	16150	21419	20564	24798	29980	32480	33965	36904	46413	55899
Темп росту ВВП (% до попереднього року)	-	132,9	131,9	95,6	114,0	120,4	108,1	104,3	108,2	125,4	120,0

* без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м.Севастополя, за 2014-2016 роки - також без частини зони проведення АТО

Отже, за 2006-2016 р.р. спостерігалось поступове зростання ВВП у фактичних цінах. Виключенням став лише 2009 рік, коли відбулося скорочення ВВП до 947042 млн.грн., що склало 95,6% від значення даного показника у попередньому році. Динаміка валового внутрішнього продукту за досліджуваний період представлена на рисунку 1.1.

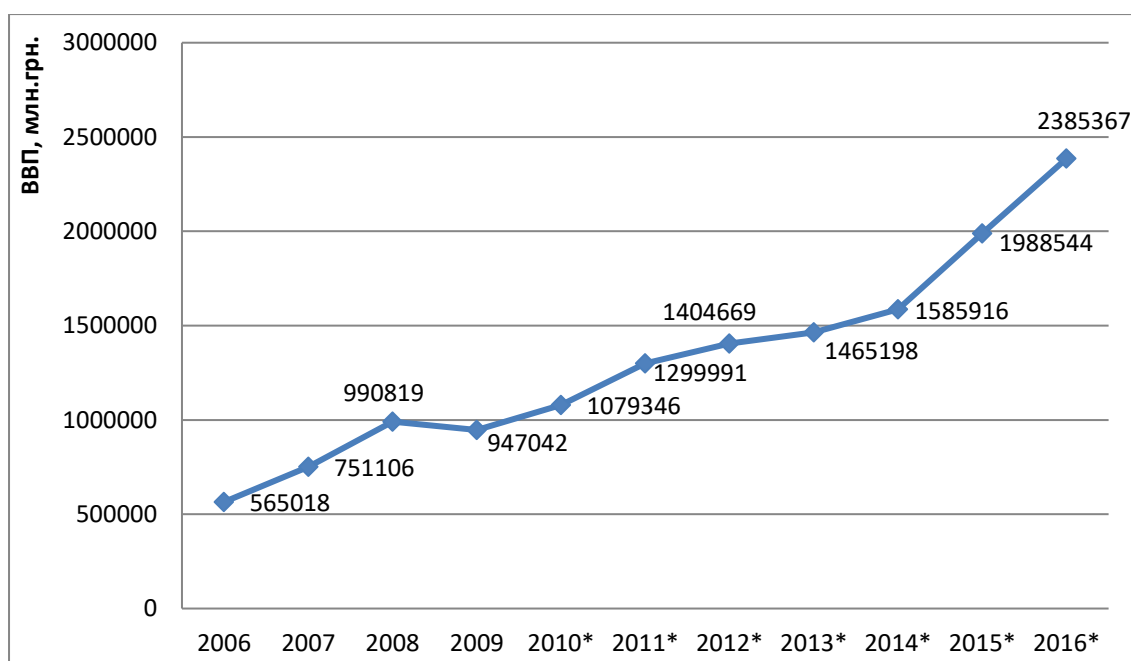


Рис. 1.1 – Динаміка ВВП України за 2006-2016 роки

При досить нерівномірному коливанні динаміки росту валового внутрішнього продукту, значною залишається частка збиткових підприємств. Що свідчить про можливі негативні наслідки для економіки в цілому та несе загрозу безпосередньо для підприємств та може призвести до банкрутства. За даними Державного комітету статистики наведено таблицю 1.2 основних показників розвитку промисловості України. Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників у промисловості за період, що було проаналізовано, значною мірою зросла та склала у 2016 році 5770,8 грн., проте суттєво скоротилась середньорічна кількість найманих працівників у промисловості з 3851,9 тис. осіб у 2006 році до 2168,4 тис. осіб у 2016 році, тобто на 1683,5 тис. осіб. Ця ситуація несе у собі протиріччя між попитом та пропозицією найманих працівників.

Таблиця 1.2 – Основні показники розвитку промисловості України за 2006 – 2016 роки.

Роки	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг реалізованої продукції промисловості (у фактичних цінах), млн. грн.	551729,0	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2	1329256,3	1367925,5	1322408,4	1428839,1	1887535,4	2305695,9
Основні засоби промисловості (у фактичних цінах), млн. грн.	325222	399087	491341	546824	583432	759349	980226	1032951	1068053	1154166,1	1272826,8
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	5,8	5,8	5,0	1,8	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2
Частка збиткових підприємств, %	30,9	32,5	37,2	40,3	41,3	37,4	37,6	36,7	36,7	27,4	27,5
Кількість найманих працівників на промислових підприємствах, тис.осіб	3851,9	3690,0	3530,8	3215,1	3082,5	3037,1	3014,4	2912,8	2419,3	2241,4	2168,4
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників у промисловості, грн.	1212,1	1554,0	2017,0	2117,0	2580,0	3120,0	3500,0	3763,0	3988,0	4688,8	5770,8

Як показано в таблиці 1.3 в цілому спостерігається стійка тенденція до зростання кількості самостійних суб'єктів підприємницької діяльності [1]. Виключенням є лише 2015 рік, де спостерігається скорочення кількості суб'єктів ЄДРПОУ, що обумовлено наявністю інформації без урахування бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Достатньо велика кількість підприємств в Україні залишається збитковою. Це знижує можливості суб'єктів господарювання в виконанні своєї місії.

Таблиця 1.3 – Кількість суб'єктів ЄДРПОУ (на початок року)

Рік	Кількість суб'єктів ЄДРПОУ, од.
2001	834886
2002	889330
2003	935578
2004	981054
2005	1023396
2006	1070705
2007	1133200
2008	1187020
2009	1228888
2010	1258513
2011	1294641
2012	1323807
2013	1341781
2014	1372177
2015	1331230

Зміна кількості підприємств свідчить про безперервність процесу пошуку та уточнення суб'єктами господарювання свого місця в суспільному розподілі праці, що супроводжується формуванням цілей і задач, визначенням місії. Успішність цього процесу визначає результати діяльності: стабільність і висока рентабельність результатів чи збитковість, банкрутство і закриття підприємств.

Накопичення незадовільних результатів зменшує не тільки фінансово-економічні наслідки, а також і кількість суб'єктів господарювання. В таблиці 1.4 наведено динаміку питомої ваги збиткових підприємств [1].

Таблиця 1.4 – Фінансові результати підприємств за видами економічної діяльності
2006-2016 рр.

Рік	Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	Підприємства, які отримали прибуток		Підприємства, які отримали збиток	
		% до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн. грн.	% до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн. грн.
Усього					
2006	76253,4	66,5	110648,6	33,5	34395,2
2007	135897,9	67,5	182994,4	32,5	47096,5
2008	8954,2	62,8	193669,1	37,2	184714,9
2009	-45011,3	60,1	143706,6	39,9	188717,9
2010	58334,0	59,0	212008,6	41,0	153674,6
2011	126663,3	65,1	277179,5	34,9	150516,2
2012	101884,7	64,5	277938,5	35,5	176053,8
2013	29283,2	65,9	234513,7	34,1	205230,5
2014	-523587,0	66,3	334517,3	33,7	858104,3
2015*	-340126,6	73,7	475321,2	26,3	815447,8
2016*	-22201,5	73,4	523759,4	26,6	545960,9
Промисловість					
2006	34699,6	65,3	45903,0	34,7	11203,4
2007	43700,9	66,6	56956,9	33,4	13256,0
2008	20243,2	61,1	70812,5	38,9	50569,3
2009	-4760,7	59,7	43697,4	40,3	48458,1
2010	31579,6	59,2	69269,5	40,8	37689,9
2011	63260,9	62,1	111105,1	37,9	47844,2
2012	20924,6	62,0	86402,8	38,0	65478,2
2013	13698,3	63,3	81336,9	36,7	67638,6
2014	-166414,0	63,3	76253,3	36,7	242667,3
2015*	-181360,9	72,9	90315,9	27,4	271676,8
2016*	-7569,6	72,8	141475,3	27,5	149044,9

Досить значна частка збиткових підприємств свідчить про кризові явища в економіці України. На рисунку 1.2 зображена динаміка кількості збиткових підприємств за 2006 – 2016 роки [1].

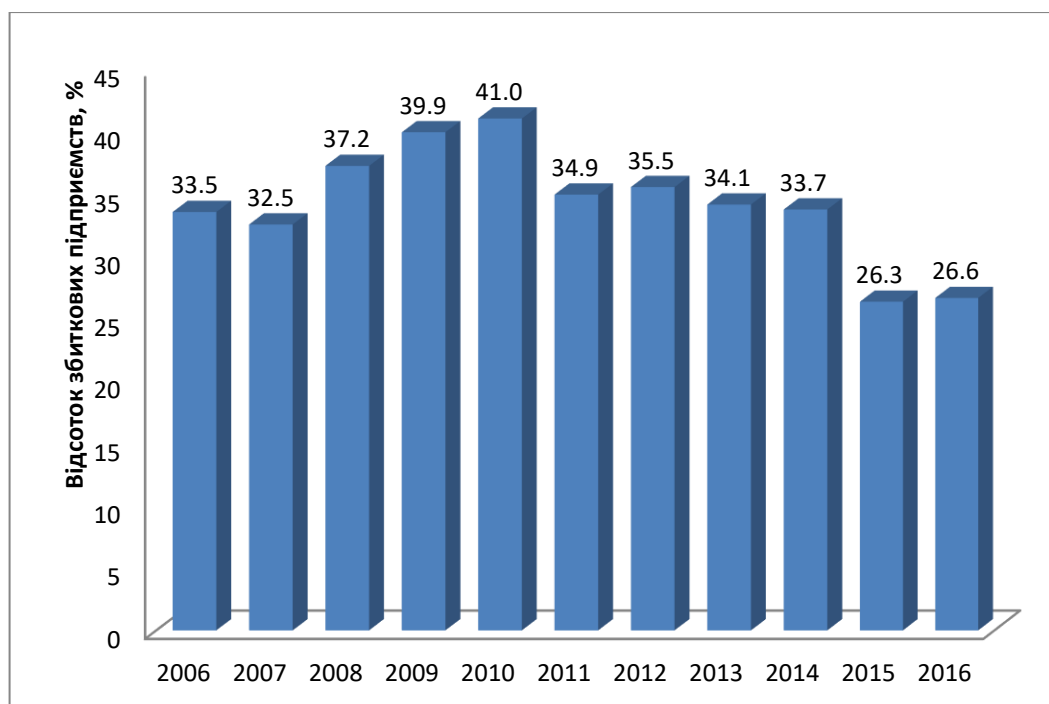


Рис. 1.2 – Частка збиткових підприємств України у 2006-2016 роках

Слід відзначити, що статистичні дані відображають досить негативну інформацію стосовно збанкрутілих підприємств, кількості порушених справ про банкрутство. Особливу роль у поглибленні кризи відіграє те, що більшість вітчизняних підприємств різних галузей є енергоємними та мають на своєму балансі складні виробничу та соціальну інфраструктури. Виробництво базується на досягненні великих обсягів, а не на якості продукції; відсоток відходів досить великий, а схеми їхньої переробки відсутні. Підприємства мають надлишки активів – будівлі, що не використовуються, транспортні засоби, машини й устаткування. Крім цього, на них недостатньо автоматизовані як виробничі, так і управлінські процеси [2, с. 72].

Про це також свідчать дані Міжнародного центру перспективних досліджень, у яких зазначено, що до внутрішніх факторів, що обмежують зростання виробництва, основне місце посідають: “нестача обігових коштів, недостатні обсяги реалізації, відстала технологія, нестача кваліфікованих працівників і виробничих потужностей” [2, с. 72].

На сучасному етапі слід виділити дві основні особливості кризового стану підприємств України: високу собівартість продукції і відсутність попиту на цю

продукцію, зростання обсягів кредиторської і дебіторської заборгованостей, майже половина з яких прострочена [2, с. 73].

Кількість підприємств, що знаходяться на межі банкрутства, в Україні зростає, а тенденції банкрутства поширюються не лише на окремих суб'єктів господарювання, а й на галузі в цілому. На рисунку 1.3 наведено динаміку кількості підприємств, що перебували в процедурі банкрутства в Україні за 2006-2016 роки [1].

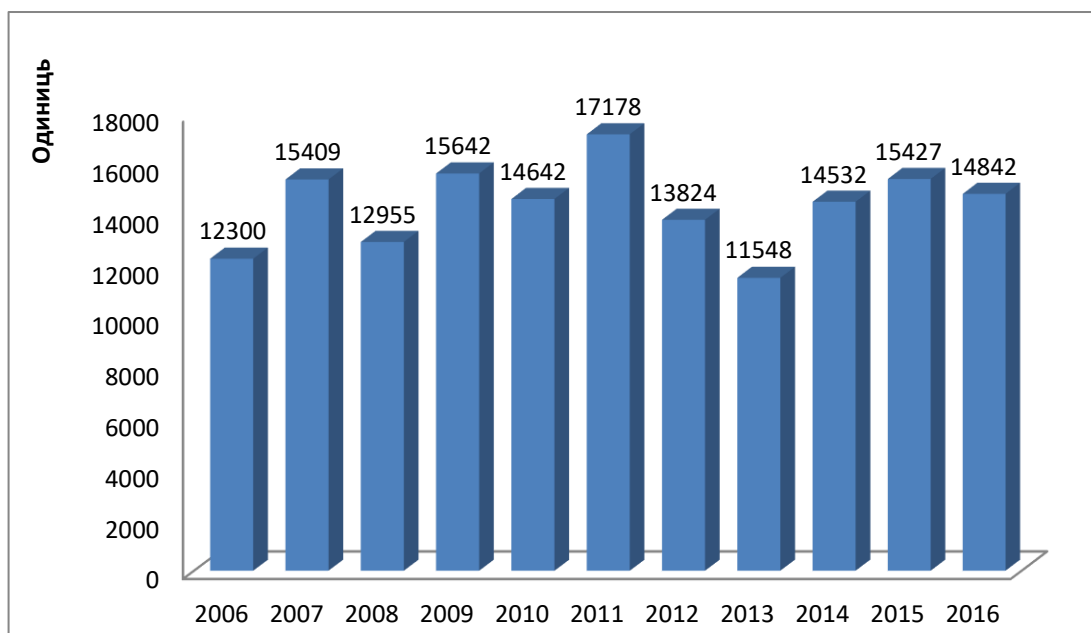


Рис.1.3 – Динаміка кількості підприємств, що перебували в процедурі банкрутства в Україні за 2006-2016 роки

Потрібно підкреслити, що наведена статистична інформація стосовно економічного становища держави, частки збиткових підприємств, кількості їх банкрутства, свідчить про нестабільну ситуацію на більшості суб'єктів господарювання в країні в цілому. При цьому не слід ігнорувати високу ймовірність банкрутства. Це обумовлює необхідність дослідження причин і наслідків виникнення кризових явищ. Таким чином, в сучасних умовах слід більше уваги приділяти вивченню питання кризи та кризових явищ, як економічної категорії, під кутом зору дій спрямованих проти кризи в системі управління, тобто вивченню та впровадженню антикризового управління на підприємствах.

1.2 Уточнення сутності кризи як економічної категорії

Основними причинами кризової ситуації на підприємствах практично у всіх секторах української економіки є не лише вплив зовнішніх факторів, а саме: втрата ustalених економічних зв'язків, ринків закупівель і продажів, зниження платоспроможного попиту, значне збільшення вартості енергоносіїв, недосконалість правового поля господарської діяльності тощо, а також сучасна економіко-фінансова діяльність господарюючих суб'єктів, що не відповідає вимогам ринку. Якщо розглядати суб'єкти господарювання в галузевому аспекті, то найбільш суттєві деформації й якісні перетворення криза привнесла до промислових підприємств. Виникнення кризи на підприємствах цієї галузі в умовах сьогодення пов'язане з тим, що в цих конкретних секторах процеси виявилися складно керованими та істотно помітними для економіки держави [9, с. 61].

Дослідження кризи, як економічної категорії, зазвичай, пов'язано з характеристиками складного загостреного стану, різкого перелому або занепаду. Як вважає Дацюк І.В. існує два підходи до визначення кризи, які наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Підходи до визначення кризи

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

Результати аналізу літературних джерел з визначення сутності кризи засвідчили неоднозначність трактування даного поняття. Основні поняття у визначення даної категорії наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Аналіз визначення категорії «криза»

№ п\п	Визначення терміну	Авторство
1.	Криза (від. гр.crisis) – “рішення, поворотний пункт, перелом, результат”.	
2.	Криза – “різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, гостра нестача чого-небудь”.	Великий сучасний словник сучасної української мови [11, с . 464]
3.	Криза – “об’єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну”.	І.В. Дацюк [17,с.166]
4.	Криза – це “широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції”.	А.М. Ткаченко, О.П. Єлець [9, с.61]
5.	Криза – “різка зміна тенденції підвищення тенденцією зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває”.	Джон М.Кейнс [7, с . 22]
6.	Криза - це “крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі”.	Е.М. Короткова [6, с . 122]
7.	Криза – “об’єктивний результат невірної стратегії управління, викликаний внутрішніми суперечностями, коли стратегія розвитку вимагає якісних змін в діяльності, методах і формах роботи”.	А.В.Череп [2, с . 37]
8.	Криза – “різкий злам у чому-небудь; різкий крутий перелом, важкий перехідний стан”.	С.Я. Салига, О.І. Дацій, Н.В.Нестеренко [10, с . 41]
9.	Криза – “момент значного загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих його елементів між собою та зовнішнім його середовищем, що призводить до порушення пропорційності системи”.	Г.А. Семенов, В.З. Бугай [12, с. 32]
10.	Криза – “фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на виробничо-господарську діяльність, що виникає на цьому підприємстві”.	І.Н. Карпунь [13 , с . 53]
11.	Криза – “незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства”	Т. Гренц [17,с.167]

Результати аналізу засвідчили про існування діаметрально протилежних точок зору вітчизняних та закордонних науковців на сутність категорії «криза». Якісна характеристика непередбачуваності кризи суперечлива, оскільки до початку кризового явища виникає коло негативних факторів, дій і чинників; світова криза не передбачався. Лише враховуючи трансформаційні рушійні сили та сукупність ризиків можна уникнути кризи. Отже, доцільно припустити, що криза є об'єктивним процесом якісних і кількісних змін, що, як правило, призводить до потенційно негативних результатів в разі нездатності компанії пристосуватися до нових умов і вдосконалюватися або, за успішного управління, позитивно оптимізувати діяльність організації, якщо є можливість, час для реагування та вжиття відповідних заходів.

Слід зауважити, що серед авторів також немає однозначного визначення причин і факторів, що призводять до виникнення кризи на підприємстві. Так, Ткаченко А.М. і Калюжна Ю.В. класифікували причини криз, що виникають на підприємствах, в такий спосіб (таблиця 1.7) [18, с. 124].

Таблиця 1.7 – Причини виникнення кризи

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	- потреба модернізації і реструктуризації підприємств; - глобальна рецесія, економічна депресія; - перевиробництво; - циклічність економіки.
Суб'єктивні	- досвід; - професійний рівень; - волонтаризм в управлінні; - психологічні фактори.
Внутрішні	- на рівні держави; - на рівні підприємства.
Зовнішні	- міжнародна співпраця; - міжнародна конкуренція; - міжнародні санкції.
Природні	- катаклізми природного походження
Техногенні	- управлінські рішення; - протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу.

Кризи поділяють на об'єктивні, які є пов'язаними з циклічними потребами у модернізації і реструктуризації суб'єктів підприємницької діяльності та з впливами зовнішнього середовища підприємства, які мають негативний характер,

і суб'єктивні, які є відображенням помилок і волюнтаризму в управлінні, а також психологічними факторами. Причини кризи можуть також бути природними за своїм характером, що є відбиттям явищ клімату, землетрусів, повеней й інших природних катаклізмів. А можуть носити антропогенний характер, що пов'язано з людською діяльністю. Причини кризи можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегіями макроекономічного розвитку або з розвитком світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Друга група пов'язана з ризикованою маркетинговою стратегією, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, помилками в інноваційній та інвестиційній політиці [19].

На рівні функціонування підприємства економічну стабільність розглядають в якості інструмента, покликаного захистити від кризи та її негативних наслідків. Слід вважати, що економічні кризи, взагалі, та кризові явища, зокрема, виступають в якості загрози у досягненні економічної стабільності підприємства. Очевидно, що потреба у захисті суб'єкта господарювання від наслідків економічної кризи обумовлюється її сутністю та інтенсивністю впливу. Це поняття має властивість окреслювання різноманітних ситуацій, які виникають на підприємстві, та, у свою чергу, є відносним. Діапазон переліку кризових явищ є широким: починаючи перешкодами у функціонуванні підприємства внаслідок звичайних конфліктів і до його ліквідації. З практичної точки зору криза, зазвичай, ототожнюється з “загрозами та неплатоспроможністю й банкрутством підприємства, та діяльності його в неприбутковій зоні або відсутність у такого суб'єкта господарювання потенціалу для успішного функціонування”. [20, с. 123-130].

Кризовий розвиток будь-якого підприємства обумовлюється певними факторами, які поділяють на дві основні групи: “фактори, що не залежать від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори); фактори, що залежать від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори)” [2, с. 406]. Основні чинники, що мають вплив на розвиток кризових явищ на підприємстві, представлені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4 - Основні чинники кризових ситуацій

Для розуміння кризи велике значення мають не лише її причини, а й її наслідки: можливість відновлення підприємства чи його руйнування, оздоровлення або поява нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язують із позитивними наслідками. Науковці не виключають можливості переходу організації у стан

нової кризи, яка може бути навіть глибшою та тривалішою. Виникнення кризи може бути як ланцюгова реакція. Слід зазначити про існування можливості консервування кризових ситуацій на тривалий час, що може обумовлюватись певними політичними причинами. Отже, наслідки кризи найтіснішим чином пов'язують з двома факторами: “її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку” [5, с.13].

Практика свідчить, що кризи є неоднаковими не лише за своїми причинами та наслідками, але й за суттю. Для диференціації методів управління кризами необхідною є їх розгалужена класифікація. Якщо існує розуміння характеру кризи та її особливостей, з'являється можливість зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісного протікання. Виходячи з цього, наведено наступну узагальнену класифікацію видів криз підприємства, зображену у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Класифікація видів криз організації

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1	2	3
1.	За можливістю прогнозування	Прогнозовані Частково прогнозовані Непрогнозовані
2.	За характером розвитку системи	Закономірні Випадкові
3.	За належністю до країн функціонування суб'єкта управління	Зовнішні за межами країни Внутрішні у межах країни
4.	За рівнем прояву	Особистість; група; підсистема організації; суб'єкт управління – організація (мікрорівень); сукупність організацій; галузь; структура галузей; регіон; держава; сукупність держав (глобальний рівень); геополітичний
5	За джерелами формування	Економічні; науково-технічні; соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; виробничі; комерційні; структурні; природно-економічні; демографічні; геополітичні
6	За механізмом формування	Природні Штучні
7	За часовими параметрами	Довгострокові Середньострокові Короткострокові
8	За характером руйнівного впливу на організацію	Неруйнівні; Легкі, Тяжкі; Катастрофічні

Продовження табл.1.8

1	2	3
9	За ступенем охоплення підсистем організації	Локальні Системні Міжсистемні Стратегічні
10	За ступенем прояву	Потенційні Приховані Явні
11	За ступенем керованості	Керовані Некеровані
12	За наслідками впливу на організацію	Руйнівні Оновлюючі
13	За ступенем реалізації	Ті, що реалізувались повністю Ті, що реалізувались частково Ті, що реалізувались не реалізувались
14	За можливістю виходу з кризи	Ті,що можна подолати Ті, що призводять до банкрутства (ліквідації) або до нової кризи
15	За ступенем системності	Ті, що характерні для системи Несистемні (унікальні)
16	За причинами виникнення	Пов'язані із: - невизначеністю майбутнього; - нестачею інформації; - браком знань; - низькою кваліфікацією персоналу.
17	За етапами життєвого циклу організації	Зростання Стратегії Занепаду

Розглянемо деякі класифікаційні групи кризових явищ детальніше, оскільки ідентифікувати причини їх формування та їхній зміст, можна розробити та запропонувати відповідні антикризові заходи, упровадження яких сприяє запобіганню руйнівного впливу на підприємство.

Наприклад, за адекватністю часу прийняття рішення в антикризовому управлінні розрізняють [6, с . 140]:

- прогнозовані кризові явища та ситуації, враховані передкризовим менеджментом, унаслідок чого (на випадок їх виникнення) було розроблено адекватну антикризову стратегію управління (варіант «планової поведінки») та своєчасно налагоджено її виконання;

- поточні кризові явища, котрі не були заздалегідь передбачені, а отже - не були вироблені для них можливі варіанти поведінки реагування, унаслідок

чого суб'єкт управління реагує на них у момент виникнення (варіанти активної або реактивної поведінки організації).

Для розробки адекватних заходів впливу на кризові явища, які полягають у визначенні змісту дій, необхідних виконавців, часових та витратних характеристик розрізняють класифікаційну групу за ступенем впливу на подальше функціонування суб'єктів управління. Дія кризового явища на функціонування суб'єкта управління може привести до таких наслідків: руйнації суб'єкта управління як системи; часткової руйнації системи управління суб'єкта; не мають серйозного впливу на суб'єкт управління. Руйнівні процеси ототожнюються з важкими кризами та катастрофами, процес настання яких має бути об'єктом спостереження керівників та власників підприємства, оскільки вони за умов некерованих тяжких кризових явищ можуть втратити: перші - щонайменше свої посади та імідж надійного менеджера, а власники - своє майно

Як уже зазначалося, кризові явища мають різну природу, причини та наслідки. Ідентифікація кризових явищ за причинами виникнення дозволяє розробляти адекватні заходи впливу на окремі кризи, а також визначити спрямованість антикризової діяльності загалом. Ідеологія антикризового управління орієнтує на боротьбу з причинами кризових явищ, наявність та характер яких і визначає характер та організаційну побудову системи (підсистеми певного типу) антикризового управління. Реалізація функцій кризи у конкретній організації може здійснюватися в більш чи менш свідомому режимі, у різних підсистемах підприємства (у разі прояву криз різного типу), що й визначає в сукупності зміст антикризового управління [6, с. 141].

За часовою характеристикою кризи поділяються на короткострокові та довгострокові. Визначення часових характеристик кризи - необхідний елемент антикризової діяльності, оскільки це впливає на вибір характеру антикризової діяльності: стратегічною або тактичною вона має бути. Час завжди має економічний вираз (ціну), однак у кризі він має вирішальне значення. Так, прострочений платіж на незначну суму кредиторю може призвести до прискорення вимог до сплати решти заборгованостей, а згодом - до «обвалу вимог». У цьому полягає психологічний аспект фактора часу: погіршення

ситуації на підприємстві підриває його імідж надійного партнера в очах персоналу, який не тільки не шукатиме шляхів виходу з кризи, а, навпаки, може поглибити кризові явища своїми діями [6, с . 142].

За фазами «життєвого циклу» розрізняють кризи зростання, застою та занепаду. Для кризи зростання характерними є неоднакові темпи зростання елементів системи (наприклад, ринки споживання зростають швидше ніж відбувається зростання виробничих потужностей; розробка нових технологій або продуктів відбувається повільнішими темпами ніж укладаються договори). Кризовий стан системи обумовлює формування кризи за рахунок використання таких інструментів управління, що не відповідають ситуації. “Кризи зростання реєструються на основі констатації недосягнення встановлених параметрів розвитку. Кризи застою пояснюються втратою факторів розвитку, зокрема, втратою привабливості організації для творчих людей. Криза застою не завжди вчасно діагностується, оскільки ототожнюється з досягненням своїх довгоочікуваних цілей, однак це часто означає формування стратегічної кризи. Кризи занепаду - це найбільш зрозумілі види кризових явищ, коли погіршуються показники діяльності підприємства в цілому та окремих його підсистем - виробництва, постачання, збуту тощо” [6, с . 142].

Типологія кризових явищ, як вже зазначалося, має велике практичне значення: розпізнавання їх за різними ознаками дає змогу констатувати наявність кризових процесів та явищ; дослідження їх найсуттєвіших параметрів створює можливість своєчасно визначити найбільш критичні з них, проранжувати за рівнем небезпеки, розробити засоби та порядок впливу на кризові явища, тобто з’являється можливість управління ними.

1.3 Специфіка організації антикризового управління на підприємстві

Широка розповсюдженість кризових явищ, з одного боку, та зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого, обумовили виникнення і поширення антикризового управління, яке є специфічним за своїми

цілями та функціями. На сьогодні поняття антикризового управління не набуло однозначного трактування науковцями. “В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства” [27, с. 53].

Таким чином, проблема організації антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення. Чітке визначення кризового стану завжди спричинювало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи.

Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття «антикризове управління» узагальнено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Погляди вчених-економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
В.О. Василенко	“Управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками”
Л.О. Лігоненко	“Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування”
М. Мескон	“Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією”
Мінаєва Е.С., Панагушена В.П.	“Не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення”
Н. В. Туленков	“Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим”
Е.А. Уткін	“Складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання”

Копа М.В. [28, с. 165-166] наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору "вузького" та "широкого" підходів. До "вузького" підходу автор відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до "широкого" – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства. Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків. Проте даний підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства.

Недоліками точки зору антикризового управління у "широкому" розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає:

1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отримання прибутку в довгостроковому періоді;

2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти;

3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції;

4) призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін.

Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперебійної роботи підприємства [28, с. 165].

З огляду на результати узагальнення підходів до трактування антикризового менеджменту запропоновано визначення, відповідно до якого "антикризове управління" – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг.

Підсумовуючи наведені трактування антикризового управління, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

Для антикризового управління основою є як загальні закономірності, що притаманні всім управлінським рішенням, так і на специфічні особливості, пов'язані зі здійсненням тільки антикризових процедур. Загальновідомим є той факт, що управління завжди є цілеспрямованим, а тому формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас для антикризового управління специфічною особливістю є наявність системи контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації.

Для антикризового управління підприємством притаманні певні функції, які характерні і для звичайного управління:

- планування (у вигляді процесу визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм; антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення);

- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – прогнозування відхилень від накреслених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [6].

Та необхідно пам'ятати, що названі функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами, - певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи, таким чином ефективний варіант налагодження функціонування підприємства в цілому.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Відповідно до цих підходів менеджмент кризових ситуацій повинен включати такі етапи:

- 1) діагностику, що спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;
- 2) розробку концепції подолання кризи, що містить вироблення стратегічних і тактичних заходів;
- 3) реалізацію розробленої концепції для усунення кризи та її наслідків;
- 4) вихід до бажаної мети нормального функціонування підприємства.

Слід зазначити, що кожен з вищезазначених етапів містить більш детальні завдання. Отже, існують істотні відмінності антикризового управління підприємством від управління у звичайному режимі. Всі підходи та методи звичайного управління спрямовані на розвиток та виживання суб'єкта підприємницької діяльності в довгостроковому аспекті, в той час, як методи

антикризового менеджменту націлені на подолання вже існуючої кризи та забезпечення виживання в короткостроковому аспекті.

Узагальнюючи вищенаведене, під антикризовим управлінням доцільно розуміти “постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладено систему методів та принципів розробки та реалізації управлінських рішень, що приймає виокремлений суб'єкт в умовах існуючих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання” [30, с. 22].

Оскільки існують різні види кризи, то й управління ними має бути різним. Таке різноманіття має прояви у системі управління, його технологіях та в механізмі здійснення. На рисунку 1.5 наведені основні вимоги до системи, механізму та процесу антикризового управління.



Рис.1.5 – Вимоги до системи, механізму та процесу антикризового управління

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у певній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань та досвіду;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи забезпечує їх прискорення та мінімізацію наслідків.

Антикризове управління спрямоване на попередження кризи та банкрутства шляхом впровадження відповідних типу кризи заходів. Однак, необізнаність або невиконання заходів, що спроможні вивести підприємство з кризи, призводить до необхідності застосування системи банкрутства. Банкрутство є одним з механізмів антикризового управління та методом подолання системної (стратегічної) кризи на підприємстві, що встановлений державою. Система банкрутства входить до антикризового управління тому, що дозволяє подолати кризу на підприємстві, в тому числі, іноді разом з підприємством як із юридичною особою.

Під банкрутством підприємства, зазвичай, розуміють цивілізовану процедуру ліквідації боржника, продаж його майна та розрахунок з кредиторами. Процедура банкрутства починає застосовуватися до підприємств, що знаходяться у глибокій кризі, яка виникла під впливом поєднання зовнішніх та внутрішніх кризоутворювальних чинників, й не мають можливостей продовжувати свою господарську діяльність, внаслідок неплатоспроможності. Чим довше існуватимуть неефективні підприємства-«приховані банкрути», тим більше проблем не можна буде вирішити в економіці [6, с. 584].

Розвиток економіки будь-якої країни, що базується на ринкових механізмах функціонування, разом з тим, має в своїй основі процес природного відбору найбільш конкурентоспроможних підприємств (організацій), які виживають

завдяки знаходженню таких методів управління, що дозволяють найбільш ефективно використовувати свої конкурентні переваги. З іншого боку, ті підприємства, що сподіваються тільки на сприятливий збіг обставин, вважають кризи винятком, потерпають поразку, «виходять з гри», ліквідуються в той або інший спосіб. Велике значення для цього має відпрацьована система банкрутства

“До ліквідаційних процедур відносяться: примусова ліквідація підприємства-боржника за рішенням арбітражного суду; добровільна ліквідація неспроможного підприємства під контролем кредиторів. Ліквідація підприємства-боржника здійснюється в процесі конкурсного виробництва, при якому визначається ліквідоване майно боржника (конкурсна маса), що розподіляється між кредиторами в порядку черговості” [7, с. 8].

До реорганізаційних процедур відносять: зовнішнє управління майном; санація. Під зовнішнім управлінням майном підприємства боржника розуміється процедура, спрямовання на продовження діяльності цього підприємства. Зовнішнє управління вводиться рішенням арбітражного суду за завою боржника, власника чи підприємства-кредитора і здійснюється на підставі передачі функцій з управління підприємством-боржником арбітражному керуючому. Санація (оздоровлення) – це така процедура, коли власником підприємства, кредитором чи іншою зацікавленою особою виділяється фінансова допомога підприємству-боржнику [7, с.8].

Практика доводить необхідність запровадження на багатьох вітчизняних підприємствах елементів антикризового фінансового управління. Ігнорування потреби в антикризових заходах може призвести до неконтрольованого розвитку фінансової кризи, банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання. Антикризове управління спрямоване на попередження кризи та банкрутства шляхом впровадження відповідних типу кризи заходів. Головною метою антикризового управління є вихід підприємства з неплатоспроможного стану і забезпечити нормальне його функціонування, що досягається двома основними напрямками діяльності керівників та менеджерів підприємства: стратегічне й тактичне антикризове управління. Виходячи з розглянутих тактик управління наведено рисунок 1.6 управління кризовими ситуаціями підприємства.



Рис. 1.6 - Управління кризовими ситуаціями підприємства [18, с. 410]

Стратегічне антикризове управління підприємством покликане запобіганню кризових явищ, їх перешкоджанню та вимагає детального аналізу становища на підприємстві, постійного моніторингу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. На відміну від стратегічного управління, тактичне антикризове управління пов'язане із програмою виведення з кризового стану підприємства та ліквідації його наслідків.

Таким чином, в умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ. Причинами виникнення кризи можуть бути як зовнішні (розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація, недосконале законодавство тощо), так і внутрішні фактори (недостатній рівень кваліфікації персоналу, прорахунки в інвестиційній політиці, високий ступінь зношення виробничих засобів тощо), хоча зазначені причини впливають на виникнення кризового стану підприємства в комплексі, однак практично завжди є індивідуальними для кожного підприємства. Головним шляхом виходу підприємства з кризи є впровадження антикризових заходів, чітких скоординованих дій щодо подолання негативних наслідків впливу факторів, що спричинили дану ситуацію. Для успішного функціонування підприємства повинні мати більш гнучкий та адаптивний антикризовий менеджмент.

2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Аналіз методів діагностики кризового стану підприємства

У системі антикризового управління одне із провідних місць займає діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємств. Адже від точності, своєчасності та повноти її проведення залежить успішність антикризових управлінських рішень і, як наслідок, подальша діяльність підприємства.

На сьогодні в Україні спостерігається значне зростання кількості збиткових та збанкрутілих підприємств. Так, якщо у 1994 р. збитковим було кожне десяте підприємство, у 1996 р. – кожне шосте, у 1998 р. – кожне четверте, то сьогодні практично кожне друге підприємство працює збитково і постає перед загрозою банкрутства [31, с. 98].

Першочерговим питанням, яке постає перед початком проведення діагностики кризового стану, є питання вибору оптимального методу її проведення. Проаналізувавши наукові праці вчених-економістів, присвячені проблемам діагностики, ми зробили висновок, що до сьогодні питання, пов'язані із її об'єктами, суб'єктами, цілями та методами проведення залишаються невирішеними та потребують подальших досліджень [25, с. 95]. У сучасних вітчизняних наукових джерелах відсутній єдиний підхід до трактування сутності і змісту поняття «діагностика кризового стану». Різні автори трактують це поняття по-своєму, вкладаючи у нього різний зміст залежно від цілей та напрямів її проведення.

Термін «діагностика» походить від грецького слова «Diagnostikos» і означає визначення стану об'єкта за відповідними його характеристиками [32]. Погляди окремих вітчизняних та зарубіжних авторів щодо трактування поняття «діагностика кризового стану» зведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Погляди авторів на трактування поняття «діагностика кризового стану»

Автори	Визначення поняття «діагностика кризового стану»
Л. Лігоненко	“Діагностика проблем, що виникли у процесі функціонування підприємства та можуть зумовити негативні наслідки у його життєдіяльності”.
І. Бланк	“Система фінансового аналізу, застосування якої дозволяє виявити ознаки кризового стану та банкрутства суб’єкта господарювання.”
В. Василенко	“Оцінювання стану суб’єкта господарювання через застосування процедур дослідницького характеру”.
Ю. Терлецька	“Виявлення ознак кризового стану суб’єкта господарювання та розроблення заходів їх усунення”.
Б.Райзберг, Л. Лозовський, Є. Стародубцева	“Сукупність дослідницьких процедур, спрямованих на виявлення проблем у діяльності суб’єкта господарювання та пошук способів їх ліквідації”.
Н. Єршова	“Процес визначення фінансового стану підприємства та оцінка можливості його змін”.
О. Андрушко	“Система ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу, спрямована на виявлення загроз порушення діяльності підприємства та визначення способів їх подолання”.
А. Азріліян	“Дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків”.
О. Пономаренко	“Процес дослідження проблемних ситуацій, виявлених за результатами реалізації функції контролю”.
І. Кривов’язюк	“Діагностування техніко-технологічної бази підприємства, його організаційної структури, внутрішніх економічних відносин, визначення шляхів запобігання чи зниження впливу кризових явищ”.

Вивчення та аналіз підходів окремих науковців до трактування поняття «діагностика кризового стану» (табл. 2.1) дозволило виділити ряд притаманних їм особливостей. По-перше, більшість авторів при визначенні цього поняття ототожнюють його із системою фінансового аналізу. Такий підхід є дещо суперечливим, оскільки фінансовий аналіз є лише одним із інструментів діагностики, до того ж лише його проведення не дозволяє оцінити усі сторони діяльності підприємства і, як наслідок, отримати об’єктивні результати. По-друге, практично у жодному із розглянутих підходів не враховано часового фактора, який має важливе значення у процесі проведення діагностики. По-третє,

діагностика кризового стану повинна передбачати певну послідовність проведення, що також не враховано у розглянутих підходах [32].

Беручи до уваги запропоновані вище підходи до трактування поняття «діагностика кризового стану», а також притаманні їм особливості, під діагностикою кризового стану слід розуміти процес, спрямований на оцінювання та ідентифікацію кризи на підприємстві через застосування спеціальних прийомів, методів та інструментів [32].

Як уже зазначалося, вибір методу діагностики кризового стану, насамперед, залежить від об'єктів, суб'єктів та цілей її проведення. Слід зазначити, що особливо важливою діагностикою кризового стану підприємств є для їх керівників та власників, адже її результати є основним джерелом повної та достовірної інформації про реальний стан та можливості підприємства і, відповідно, основою для прийняття ефективних рішень стосовно напрямів його подальшого розвитку. Не менш важливою діагностикою кризового стану підприємства є для окремих органів державної влади, інвесторів, кредиторів, страховиків, конкурентів, клієнтів тощо. Її результати, насамперед, дозволяють зазначеним суб'єктам уникнути зайвого ризику від партнерства з підприємством, яке діагностується. Відповідно до зазначеного вище, діагностику кризового стану підприємств можуть здійснювати як внутрішні, так і зовнішні суб'єкти [33]. Перелік можливих суб'єктів, об'єктів та цілей діагностики наведений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Суб'єкти, об'єкти та цілі діагностики кризового стану підприємств

На рис. 2.1 наведений перелік можливих об'єктів, суб'єктів та цілей діагностики кризового стану підприємства. Він не є остаточним, адже враховує лише основні суб'єкти та їх цілі. Звичайно, на практиці можлива наявність і інших суб'єктів діагностики кризового стану підприємства і специфічних цілей її проведення. Зокрема, необхідно зазначити, що поняття «зацікавлені» і «незацікавлені» суб'єкти вживаються виключно, виходячи із наявності чи відсутності у них певних комерційних інтересів до об'єкта діагностики [34, с. 111].

Діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства, залежно від конкретного суб'єкта та цілей проведення, може передбачати застосування різних методів та інструментів. У зарубіжній практиці для її проведення досить поширено використовувати математичні моделі, на основі яких формується узагальнюючий показник фінансового стану – його інтегральна оцінка. Серед таких моделей найбільш поширеними є модель Альтмана, Таффлера, Ліса, Чессера, Кромонава, Олсона тощо. Розглянемо способи та особливості застосування деяких із них більш детально.

Першу дискримінантну модель розробив Е. Альтман у 1968 році на основі аналізу 33 пар підприємств (банкрутів та економічно активних). Запропонована ним модель мала наступний вигляд [36, с. 135]:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,64K_4 + 1,05K_5, \quad (2.1)$$

де K_1 - відношення оборотного капіталу до суми активів;

K_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

K_3 – відношення прибутку до оподаткування і сплати відсотків до суми активів;

K_4 – відношення ринкової вартості капіталу до заборгованості;

K_5 – відношення виручки до суми активів.

Відповідно до цієї моделі, при $Z > 2,675$ - фінансовий стан підприємства розглядався як стійкий, при $1,81 < Z < 2,675$ – нестійкий, а при $Z < 1,81$ – високою є ймовірність банкрутства.

У 1983 році модель було дещо удосконалено, і, як наслідок, вона набула такого вигляду [37, с. 31]:

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5, \quad (2.2)$$

У цьому випадку при значенні $Z > 1,23$ стан підприємства є стійким, у протилежному - нестійким.

Модель оцінювання фінансового стану, запропонована Р. Лісом, включає розрахунок таких показників [38, с. 127]:

$$U = 0,063K_1 + 0,092K_2 + 0,057K_3 + 0,001K_4, \quad (2.3)$$

де K_1 - відношення оборотного капіталу до суми активів;

K_2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів;

K_3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

K_4 – відношення власного капіталу до позиченого.

У моделі, запропонованій Лісом, стан підприємства є стійким при $U \geq 0,037$ і навпаки.

Оцінювання ймовірності кризового стану згідно моделі Таффлера передбачає таку послідовність [38, с. 127]:

$$U = 0,53K_1 + 0,13K_2 + 0,18K_3 + 0,16K_4, \quad (2.4)$$

де K_1 - відношення прибутку до короткострокових зобов'язань;

K_2 – відношення оборотних активів до сукупних зобов'язань;

K_3 - відношення короткострокових зобов'язань до суми активів;

K_4 – відношення виручки до суми активів.

Відповідно до цієї моделі при $U > 0,3$ - фінансовий стан підприємства є стійким, при $U < 0,2$ - підприємству загрожує банкрутство.

Модель Чессера [38, с. 127]:

$$U = -2,0434 - 5,24K_1 + 0,0053K_2 - 6,650K_3 + 4,4009K_4 - 0,0791K_5 - 0,102K_6, \quad (2.5)$$

де K_1 – відношення готівки і ліквідних цінних паперів до суми активів;

K_2 - відношення виручки до готівки та ліквідних цінних паперів;

K_3 - відношення прибутку до оподаткування і сплати відсотків до суми активів;

K_4 - відношення заборгованості до суми активів;

K_5 - відношення основного капіталу до чистих активів;

K_6 - відношення оборотного капіталу до виручки.

При $U < 0,5$ - підприємству не загрожує банкрутство і навпаки.

Не менш широкого застосування набули моделі оцінювання кризового стану та ймовірності банкрутства, які запропонували Фулмер та Спрінгейт. Модель Фулмера, розроблена на основі аналізу 60 підприємств (30 збанкрутілих і 30 нормально функціонуючих), передбачає розрахунок таких коефіцієнтів [39, с. 134]:

$$K_\phi = 5,528x_1 + 0,212x_2 + 0,073x_3 + 1,27x_4 - 0,12x_5 + 2,335x_6 + 0,575x_7 + 1,083x_8 + 0,894x_9 - 6,075, \quad (2.6)$$

- де x_1 – нерозподілений прибуток минулих періодів/валюта балансу;
 x_2 - виручка від реалізації/валюта балансу;
 x_3 - прибуток до оподаткування /власний капітал;
 x_4 – (прибуток після оподаткування + амортизація)/(короткострокові зобов'язання + довгострокові зобов'язання);
 x_5 - довгострокові зобов'язання/валюта балансу;
 x_6 - короткострокові зобов'язання/валюта балансу;
 x_7 – $\log$ (матеріальні активи/курс грн. до дол.);
 x_8 - (оборотні активи + короткострокові зобов'язання)/зобов'язання;
 x_9 - $\log$ (прибуток до оподаткування + відсотки до сплати)/відсотки до сплати.

Згідно цієї моделі, при $K_\phi < 0$ підприємству загрожує банкрутство.

Модель, запропонована Спрінгейтом, зводиться до такого вигляду [39, с. 134]:

$$K_c = 1,03y_1 + 3,07y_2 + 0,66y_3 + 0,4y_4, \quad (2.7)$$

За критерієм Спрінгейта при $K_c < 0,862$ підприємство чекає «крах».

У зарубіжній практиці вищерозглянуті моделі користуються широким застосуванням, адже вони мають ряд переваг, основними серед яких є такі: незначна кількість важливих показників, що забезпечує точність результатів та простоту розрахунків; можливість порівняння різноманітних об'єктів; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделей; можливість не лише оцінити фінансовий стан, але й спрогнозувати банкрутство тощо.

Що стосується практичного застосування цих моделей для оцінювання кризового стану та ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств, то тут виникають певні труднощі: по-перше, розрахунок показників моделей базується на основі результатів діяльності компаній, що функціонують в дещо іншому ринковому середовищі; по-друге, документи бухгалтерського обліку та фінансової звітності вітчизняних підприємств, на основі яких повинні проводитись розрахунки, не відповідають міжнародним стандартам; по-третє, моделі дають об'єктивні результати лише при незмінних умовах функціонування

господарюючих суб'єктів, що не характерно для вітчизняних підприємств; по-четверте, жодна з моделей не враховує галузевих особливостей об'єктів дослідження, які можуть кардинально змінювати оцінювання одного і того ж показника для підприємств, що діють у різних галузях народного господарства; по-п'яте, окремі моделі включають показники, розраховані за ринковою вартістю капіталу, яку в Україні у зв'язку із нерозвиненістю фондового ринку розрахувати достовірно практично неможливо.

Серед вітчизняних моделей діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства найбільшого поширення набула дискримінантна модель, розроблена О. Терещенком. Модель запропонована автором у двох варіантах. Перший – універсальна модель, яка включає розрахунок шести показників і побудована на основі даних 850 підприємств, що здійснюють виробничу діяльність у різних галузях промисловості. Другий – включає десять показників і враховує галузеву диференціацію підприємств. Особливістю методик О.Терещенка є те, що у них основний акцент робиться на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи спроможних. Перевагою такого підходу є те, що він спрямований на захист інвесторів від можливих втрат при вкладенні коштів у діяльність компанії. Проте мають місце і недоліки, серед яких, недостатня об'єктивність прогнозу та широкий інтервал невизначеності [40, с. 257].

Більшість вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів віддають перевагу методам, які базуються на системі оціночних показників-індикаторів кризового стану. Так, наприклад, метод діагностики кризового стану, запропонований дослідниками Російської Федерації Н. Маренковим та В. Касьяновим, передбачає розрахунок таких показників, як коефіцієнт абсолютної ліквідності, загального покриття та забезпечення власними обіговими коштами.

А. Грязнова пропонує проводити діагностику кризового стану підприємства на основі поглибленого аналізу показників стану його фінансово-господарської діяльності у такій послідовності [41, с. 118]:

1. Попередній огляд фінансово-економічного стану підприємства з метою виявлення «хворих» статей звітності;
2. Поточний аналіз економічного потенціалу підприємства (оцінювання майнового стану, показників ліквідності і фінансової стійкості);
3. Аналізування результатів фінансово-господарської діяльності (аналізування виробничої діяльності, показників рентабельності, становища на ринку цінних паперів).

На думку Градова А.П. і Кузіна Б.І., для оцінювання загрози кризового стану та ймовірності банкрутства оптимальним є підхід, що базується на однофакторному аналізі показників фінансової звітності підприємства. Згідно з їх рекомендаціями, аналізування слід проводити шляхом зіставлення фактичних показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості із їх нормативними значеннями [41, с. 112].

Дещо інший підхід до діагностики кризового стану пропонує Л. Лігоненко. Рекомендований нею метод діагностики проводиться у два етапи і передбачає розрахунок показників платоспроможності, стану та структури капіталу, оборотності та прибутковості. Перший етап – експрес діагностика, включає показники, які можна розрахувати на основі даних фінансової звітності суб'єктів господарювання. Вона може використовуватись як внутрішніми, так і зовнішніми суб'єктами, адже усі необхідні для розрахунку дані є широко доступними, а процес розрахунку – простим. Другий етап – функціональна діагностика, призначена для проведення або відповідними працівниками підприємства (фінансові аналітики), або ж іншими фахівцями за домовленістю керівника. На відміну від експрес-діагностики, функціональна є дещо складнішою, адже потребує більш детальної інформації (матеріали управлінського обліку, результати спеціальних обстежень тощо), яка, як правило, є важкодоступною для зовнішніх суб'єктів [25, с. 120-137].

Із чотирьох груп показників складається метод діагностики кризового стану, запропонований А. Чернявським, серед них [41, с. 118-119]:

- показники виробничої діяльності (динаміка виробництва, рівень завантаження виробничих потужностей, темп оновлення основних виробничих фондів, ритмічність виробничого процесу тощо);
- показники ринкової активності (конкурентоспроможність продукції, фактичний і необхідний обсяг інвестиційних ресурсів, загальний обсяг запланованої реалізації тощо);
- фінансові показники (прибутковості, рентабельності, фондівіддачі, дебіторської і кредиторської заборгованості, ліквідності і платоспроможності тощо);
- соціальні показники (рівень оплати праці по відношенню до середнього по галузі, обсяг заборгованості по заробітній платі, рівень втрат робочого часу та інші).

Більшість вітчизняних науковців при оцінюванні кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства віддають перевагу проведенню експрес-діагностики, яка, на їх думку, повинна включати розрахунок показників, що характеризують рівень забезпечення зобов'язань кредиторів (коефіцієнт загального забезпечення зобов'язань, коефіцієнт забезпечення оборотними засобами, величина чистих активів). Інші вважають за доцільне враховувати ще й особливості функціонування підприємства на різних стадіях його життєвого циклу («зародження» – «зростання» – «стабілізація» – «спад») [95, с. 126]. Останній підхід є досить цікавим, однак інформація, необхідна для проведення цієї діагностики, може бути доступною лише для обмеженого кола осіб.

Окрім розглянутих вище методів діагностики кризового стану підприємства, на сьогоднішній день в Україні розроблено та затверджено ряд нормативних методів, серед яких метод поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджений Агентством з питань банкрутства, а також Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства,

затверджені Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [42-43].

Згідно з методом, затвердженим Агентством з питань банкрутства, діагностика кризового стану підприємства проводиться у два етапи. Перший – аналіз показників фінансового стану підприємства (динаміка валюти балансу, джерел власних коштів, забезпечення власними коштами, структури активів, витрат на виробництво, прибутковості та використання прибутку). Другий етап базується на аналізуванні виробничо-господарської діяльності (загальна характеристика виробництва, аналізування стану та ефективності використання основних фондів, аналізування об'єктів незавершеного виробництва, соцкультпобуту, стану навколишнього середовища). Результати першого етапу заносяться до аналітичної записки, а другого до таблиці із назвою «Основні показники виробничо-господарської діяльності». На їх основі спеціально створена комісія приймає рішення про віднесення підприємства до Реєстру неплатоспроможних підприємств і організацій.

Що стосується методу, затвердженого Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, то він передбачає розрахунок показників трьох видів неплатоспроможності, а саме: поточної, критичної та надкритичної. Згідно з цим методом, поточно неплатоспроможним може вважатися те підприємство чи організація, у яких на певний конкретний момент часу сума наявних коштів та високоліквідних активів є недостатньою для погашення наявного боргу. Критична неплатоспроможність має місце у випадку виявлення поточної неплатоспроможності, а також у випадку невідповідності коефіцієнта покриття та забезпечення власними засобами їх нормативним значенням (1,5; 0,1 відповідно)[43]. Якщо ж за підсумками року значення коефіцієнта покриття є меншим за 1, а підприємство не отримало прибутку, його стан слід трактувати як стан надкритичної платоспроможності [43].

Окрім цього, для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу розглянутий метод також передбачає проведення систематичного експрес-аналізу фінансового стану (внутрішній моніторинг) на

Продовження табл.2.1

1	2	3
Методи, котрі базуються на побудові системи показників – індикаторів кризового стану		
Л. Лігоненко (комплексна діагностика кризового стану)	Охоплення великої кількості показників фінансового стану; можливість застосування з боку як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін; виокремлення показників експрес- та фундаментальної діагностики.	Дублювання окремих показників (коефіцієнт оборотності та час обороту обігових коштів, коефіцієнт оборотності та час обороту виробничих запасів); ототожнення показників ліквідності та платоспроможності; ігнорування показників виробничо-господарської діяльності та ринкової активності підприємства.
А. Чернявський (методика діагностики стану підприємства)	Охоплення показників, різних аспектів діяльності підприємства; наявність критеріїв, відповідно до яких стан підприємства можна віднести до певного типу (нормальний, передкризовий, кризовий, критичний).	Недостатня кількість показників фінансового стану; недоступність інформаційних даних необхідних для розрахунку окремих показників; ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку підприємства.
А. Грязнова (поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності)	Поетапність та простота розрахунку; охоплення показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства; доступність інформаційних даних для проведення аналізу.	Ігнорування показників ділової активності; ототожнення показників ліквідності і платоспроможності; відсутність критеріальних меж, відповідно до яких підприємство можна віднести до того чи іншого стану.
А. Синягін (методика оцінки загрози фінансової кризи і банкрутства підприємства)	Незначна кількість показників; простота та швидкість розрахунку; доступність даних необхідних для розрахунків; детальний аналіз складу та структури дебіторської та кредиторської заборгованості.	Відсутність показників за допомогою яких можна спрогнозувати втрату чи відновлення платоспроможності; обмеженість переліку показників фінансового стану, що не дає можливості здійснити всебічну оцінку; неврахування динаміки зміни фінансового стану підприємства.
У. Бівер (система показників фінансового стану підприємства для діагностики його банкрутства)	Можливість виявлення незадовільної структури балансу; простота та швидкість застосування; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство на декілька років вперед (1-5 р).	Призначена лише до прибуткових підприємств; невідповідність нормативних значень для підприємств окремих галузей; ігнорування показників стану та структури грошових потоків, а також дебіторської та кредиторської заборгованості
О. Кононенко, О. Маханько (експрес-діагностика банкрутства підприємств)	Швидкість та простота розрахунку; доступність необхідних інформаційних даних;	- недостатня кількість аналітичних коефіцієнтів; - відсутність чітко встановлених критеріїв щодо визнання підприємства банкрутом.
Нормативні методи діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства		
Наказ Мінекономіки України від 19.01.06 р. №14	Однозначність підходу при оцінці кризового стану (банкрутства) підприємства; всебічний аналіз фінансово-господарського стану підприємства; можливість визначення типу банкрутства; можливість визначення причин кризового стану (банкрутства).	Надвелика кількість оціночних показників, що робить методику складною у застосуванні; дублювання окремих коефіцієнтів; ігнорування показників ринкової активності, а також стану та структури грошових потоків підприємства;
Наказ Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій від 27.06.1997 р.	Однозначність підходу при аналізі стану фінансово-господарської діяльності підприємств; поетапність розрахунку; оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства у динаміці.	Відсутність чітких меж щодо віднесення підприємства до класу банкрутів чи не банкрутів; дублювання окремих показників (коефіцієнт автономії і фінансової стабільності, покриття і забезпечення власними коштами); недиференційованість нормативних значень за галузями економіки; ігнорування показників рентабельності та ділової активності підприємства; відсутність показників, які дозволяють оцінити ступінь простроченості дебіторської заборгованості, а також можливість її погасити.

З інформації, наведеної у табл.2.1, видно, що на сьогодні у вітчизняній практиці найбільш поширеними є такі три групи методів діагностики кризового

стану підприємств: моделі інтегральної оцінки кризового стану та ймовірності банкрутства підприємств; методи, що базуються на побудові системи показників – індикаторів кризового стану; нормативні методи діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємств.

Серед позитивних ознак, притаманних методам першої групи, доцільно виділити такі: незначна кількість вагомих показників; простота та швидкість розрахунку; доступність необхідних для розрахунку інформаційних даних; можливість не лише оцінити фінансовий стан, а й спрогнозувати банкрутство. Негативними ознаками, притаманними цій групі методів, є такі: непристосованість до специфіки економічної системи України; неможливість застосування до малих підприємств; неврахування законодавчих норм щодо визнання підприємства банкрутом; невідповідність методичних прийомів розрахунку показників українській фінансовій звітності; суб'єктивність відбору показників, що підлягають аналізуванню; відсутність коригування моделей у часовому вимірі; невідповідність нормативів галузевим особливостям об'єкта діагностики; використання виключно лінійної залежності; недостатня обґрунтованість показників та їх нормативних значень; складність визначення причин входження підприємств у зону «неплатоспроможності»; недієвість в умовах кризи тощо.

До позитивних ознак другої групи методів можна віднести такі: охоплення великої кількості показників аналізу фінансового стану; можливість застосування методики з боку як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених у діяльності підприємства фізичних та юридичних осіб; виокремлення показників експрес-та фундаментальної діагностики; охоплення показників, які характеризують різні види діяльності підприємства; поетапність та простота застосування; доступність необхідних для розрахунку інформаційних даних тощо. Однак вони не позбавлені недоліків. Серед них ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку підприємства; дублювання окремих показників; ототожнення

показників ліквідності та платоспроможності (в окремих випадках); відсутність критеріїв віднесення стану розвитку підприємства до того чи іншого типу кризи; недостатня обґрунтованість нормативних значень окремих коефіцієнтів тощо.

Позитивними ознаками притаманними третій групі методів можна вважати такі: однозначність підходу при оцінюванні кризового стану (банкрутства) підприємства; всебічний аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємства; можливість визначення конкретного типу банкрутства; можливість визначення чинників кризового стану (банкрутства); аналізування результатів діяльності підприємства у динаміці тощо. Недосконалість методів діагностики кризового стану підприємства цієї групи зумовлена надвеликою кількістю оціночних показників, що робить її складною у застосуванні, дублюванням великої кількості показників, ігноруванням показників ділової активності, а також стану та структури грошових потоків підприємства, нерозмежованістю нормативних значень за галузями економіки тощо.

Детальний аналіз та узагальнення найбільш поширених у вітчизняній практиці методів діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємств дозволяє зробити певні висновки. По-перше, практично жоден із запропонованих методів не передбачає розрахунку показників, які б враховували вплив зовнішніх факторів (особливо конкурентів) на діяльність господарюючого суб'єкта. Необхідність їх аналізування пов'язана з тим, що, у порівнянні з конкуруючими сторонами, підприємство може мати відносно стійкий фінансовий стан і вести досить успішну діяльність на ринку, у той час як існуючі нормативи будуть характеризувати його стан як нестійкий чи кризовий і навпаки. У кінцевому результаті така ситуація може негативно позначитись на відносинах з кредиторами, інвесторами, постачальниками, клієнтами та іншими суб'єктами.

По-друге, запропоновані окремими науковцями методи діагностики включають надвелику кількість показників, більшість із яких є дублюванням тих, що характеризують одні і ті ж проблеми (наприклад, коефіцієнт обороту та час

обороту обігових коштів, коефіцієнт обороту та час обороту виробничих запасів, коефіцієнт автономії та фінансової залежності тощо). Як відомо, якість та ефективність діагностики, насамперед, залежить від набору оціночних показників. З одного боку, включення у методику значної кількості показників дає можливість максимально повно і різнобічно проаналізувати діяльність підприємства. З іншого, велика їх кількість робить роботу аналітиків складною та тривалою, а також може створити нечітку загальну картину стану справ на підприємстві у зв'язку із суперечливими значеннями окремих показників. Тому при розробленні методу діагностики кризового стану підприємства систему оціночних показників необхідно формувати таким чином, щоб вони не дублювали один одного, характеризувалися незначною кількістю і при цьому відображали усі найважливіші види його діяльності.

По-третє, в окремих методах діагностики, запропонованих зарубіжними та вітчизняними науковцями, вирішальне значення при оцінюванні кризового стану та ймовірності банкрутства відіграють показники прибутковості та рентабельності. Такий підхід є прийнятним лише для зарубіжних підприємств, які намагаються відобразити у звітності якнайбільшу величину прибутку з метою підвищення курсу своїх акцій. Для вітчизняних товаровиробників його застосування є не зовсім коректним. Насамперед це пов'язано із тим, що окремі показники фінансової звітності можуть бути відображені необ'єктивно. Особливо це стосується показників витрат та прибутків. Бажання підприємств приховати реальні доходи від оподаткування часто призводить до недостовірності показників, розрахованих на основі даних фінансової звітності. Тому при розробленні методу діагностики кризового стану підприємства необхідно враховувати ті показники фінансової звітності, значення яких найменшою мірою підлягають маніпуляціям.

По-четверте, більшість із розглянутих методів не передбачає аналізу показників ділової активності підприємства. Слід зауважити, що їх розрахунок

має вкрай важливе значення, адже дозволяє оцінити наявність та ефективність економічного потенціалу підприємства, а також ризик втрат в умовах жорсткої конкурентної боротьби та нестабільності ринкового середовища. Окрім цього, результати їх розрахунку можуть стати вагомим підґрунтям для прийняття адекватних рішень стосовно майна підприємства та раціональності його використання.

По-п'яте, вагомим недоліком більшості методів, які базуються на формуванні системи показників – індикаторів кризового стану (особливо експрес-діагностик), є ігнорування показників, що характеризують стан та структуру грошових потоків підприємства. Аналіз руху грошових коштів підприємства має вкрай важливе значення, адже дозволяє отримати відповіді на такі запитання: чи створює підприємство кошти необхідні для подальшого розвитку, чи має підприємство кошти для погашення боргів, чи достатньо у підприємства власних коштів для фінансування своєї діяльності. Окрім цього, з грошовими потоками тісно пов'язані ліквідність і платоспроможність підприємства. Таким чином, урахування показників грошових потоків підприємства у процесі діагностики дозволить не лише більш детально оцінити його стан, але й зробити об'єктивні висновки щодо перспектив подальшого розвитку.

2.2 Стійкість як інструмент забезпечення фінансової рівноваги у кризовому стані

Заходи антикризового управління фінансовими процесами базуються на принципах безупинного управління, що набуває певної актуальності за умови прояву кризових явищ. Коли керівництво підприємства майже безперервно перебуває у стані пошуку альтернативних заходів виходу з кризи та розробки методів подолання її наслідків, з метою відновлення платоспроможності та фінансової стійкості. Попередній підрозділ розглядає методи антикризового

управління, реалізація яких неможлива без впровадження певного переліку заходів для реалізації політики протистояння кризі. Серед яких слід зупинитись на питанні забезпечення фінансової стійкості та рівноваги в умовах скрутного становища на підприємстві.

Слід зазначити, що сучасні українські науковці приділяють увагу питанням управління в кризовій ситуації спираючись на теоретичне підґрунтя стійкості та рівноваги, варто згадати прізвища вітчизняних вчених як: Василенко В.О., Клейменов О.М., Корецька С.О., Нестеренко Н.В., Салига, К.С., Шостка В.І. Дане питання на сучасному етапі перебуває у стані ретельного дослідження науковцями та є досить дискусійним, оскільки стійкість має тенденцію до мінливості у залежності від фази життєвого циклу суб'єкту господарювання.

Поняття рівноваги та стійкості відіграють важливу роль у вивченні систем, що динамічно розвиваються, та виступають одними з відправних точок. Для визначення стійкості різних типів існують різні методи. “Точна і строга теорія стійкості систем, описана звичайними диференціальними рівняннями, створена А.М. Ляпуновим у 1892 р. Сукупність значень параметрів, при яких система стійка, називають межею стійкості. Близькість системи до границі межі стійкості оцінюється запасами стійкості за фазою й амплітудою. Для перебування достатніх умов стійкості часто застосовують метод функцій Ляпунова. Достатні частотні критерії абсолютної стійкості запропоновані вченим-математиком В.М. Поповим” [13, с. 114].

У випадку здійснення безупинного управління передбачено постійне відстеження стану об'єкта управління за рахунок збору інформації, що забезпечує можливість внесення оперативного корегування об'єкта управління при виявленні неприпустимих відхилень від заданого стану. Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших для будь - якої системи, у тому числі і для систем управління.

Для забезпечення стійкості важливо враховувати чинники, що наведені на рисунку 2.2.

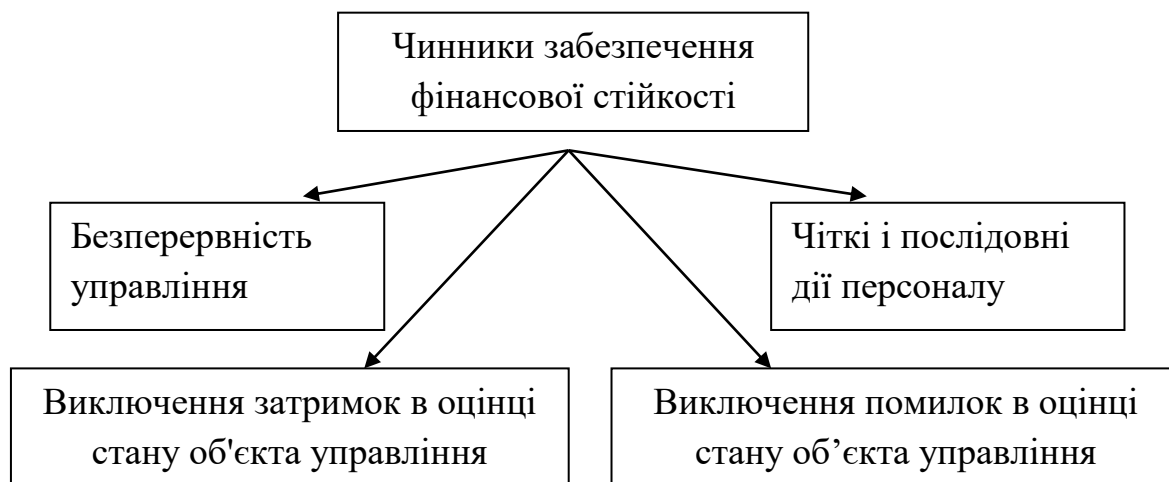


Рисунок 2.2 – Чинники забезпечення фінансової стійкості

Зазвичай, вчені-економісти на рівні господарюючих суб'єктів виокремлюють два види стійкості: рівновагу і гомеостазис. Під рівновагою розуміється рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. “Гомеостазис – це стійкий стан системи в її взаємодії з зовнішнім середовищем. Саме у взаємодії з зовнішнім середовищем виявляється результативність роботи організації” [13, с.113].

Таким чином, на сьогодні не існує чіткої класифікації видів стійкості. Але, у разі використання системного підходу для суб'єктів господарювання можна розглядати види стійкості, наведені на рисунку 2.3.

Якщо проаналізувати наведені види стійкості, то можна зробити висновок, що усі вони мають вплив на можливості організації і її результативність. Наприклад, фінансова стійкість відіграє роль результуючої категорії [13, с. 113].



Рисунок 2.3 – Класифікації видів стійкості

Рівні фінансової стійкості впливають на можливості підприємства в галузі відновлення техніки, створення резерву виробничих потужностей, запасів матеріальних ресурсів, необхідних для стійкого розвитку підприємства, системи матеріального стимулювання і т.д. Однак фінансова діяльність відбиває тільки одну сторону багатоаспектного функціонування і розвитку підприємства і не дозволяє говорити про загальну стійкість розглянутої організації. Вона не відбиває, крім наведених, стійкість роботи структурних підрозділів, без чіткої роботи яких не можна домогтися загальної стійкості організації.

Потрібно підкреслити, що поняття стійкості систем тісно пов'язане з загальним поняттям стійкості руху чи рівноваги. Якщо система, відхилена від по-

ложення рівноваги, повертається в первісне положення після усунення причини, що викликала відхилення, то рівновага є стійкою. І навпаки, якщо відхилення не зникає, а продовжує зростати, то рівновага є хиткою. Вплив, за якого стійка рівновага переходить у хитку, називається критичним впливом, у такому випадку стан системи має назву критичного. Випадок, коли система повертається в рівноважний стан, називається релаксацією. Отже, параметри рівноважної системи не є абсолютно фіксованими, у мікрообсягах вони можуть випробувати малі коливання біля своїх середніх значень (флуктуації).

Вченими розрізняються такі види стійкості, як “стійкість системи управління, системи показників і стійкість функціонування самого підприємства, що залежить від ряду показників, життєвого циклу підприємства й етапу цього життєвого циклу, а також ряду інших причин. Крім того, стійкість управління характеризує розтягнутість циклу управління. Чим оперативність управління вища, тобто відповідно тривалість циклу управління менша, тим і більш ефективний вплив системи управління на поведінку об’єкта” [13, с. 115].

Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу необхідно розглядати як “переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому” [16, с. 115].

Відомо, що стійкість створює умови для фінансової рівноваги та впровадження заходів антикризового управління. Розглянувши теоретичні аспекти фінансової стійкості варто приділити увагу практичним аспектам які формують фінансову рівновагу на підприємстві що перебуває у кризовому стані.

Забезпечення (підтримка) фінансової рівноваги за умов кризового стану господарюючого суб’єкта в тривалому періоді являє собою систему заходів, заснованих на використанні «моделі стійкого економічного зростання», що є стратегічним механізмом фінансової стабілізації діяльності господарюючого суб’єкта. Ця модель являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів, підпорядковану цілям прискорення всього економічного зростання господарюючого суб’єкта та скорішого подолання кризового стану.

Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли господарюючий суб'єкт забезпечив тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створив передумови стабільного зниження вартості використовуваного капіталу й постійного зростання своєї ринкової вартості. Це завдання вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії господарюючого суб'єкта. Скоригована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія господарюючого суб'єкта повинна забезпечувати високі темпи стійкого зростання його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його фінансової неспроможності та банкрутства в майбутньому.

З огляду на те, що всі ці базові показники кількісно й функціонально взаємозалежні, результати розрахунку основного пошукового показника - можливого для даного господарюючого суб'єкта темпу приросту обсягу реалізації продукції (тобто обсягу операційної його діяльності) залишаються незмінними [44, с. 151].

Модель стійкого економічного зростання підприємства може бути подана у вигляді наступної залежності:

$$\Delta OP = \frac{ЧП * ККП * A * KOa}{OP * BK}, \quad (2.8)$$

де ΔOP - можливий темп приросту обсягу реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу господарюючого суб'єкта;

$ЧП$ - сума чистого прибутку господарюючого суб'єкта, грн;

- $ККП$ - коефіцієнт капіталізації чистого прибутку;

- A - вартість активів господарюючого суб'єкта, грн;

- KOa - коефіцієнт оборотності активів, оборотів у період часу;

- OP - обсяг реалізації продукції;

- BK - сума власного капіталу господарюючого суб'єкта.

Для економічної інтерпретації цієї моделі розкладемо її на окремі складові. У цьому випадку модель стійкого економічного зростання підприємства матиме такий вигляд [44, с. 152]:

$$\Delta OP = \frac{ЧП}{OP} * KKP * \frac{A}{BK} * KOa \quad (2.9)$$

Наведемо схематичне зображення стійкого економічного зростання на підприємстві на рисунку 2.4.

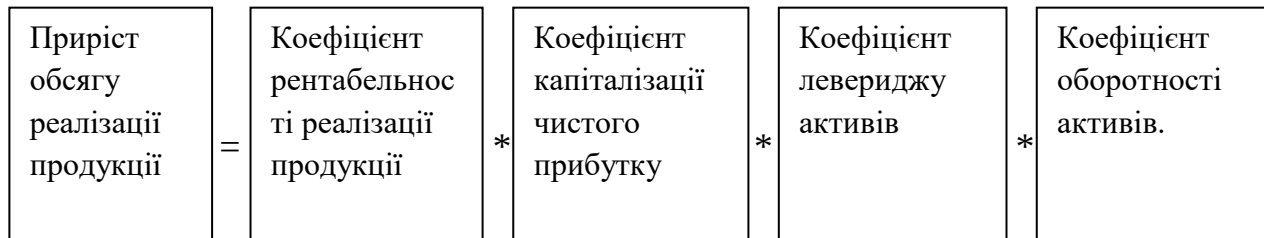


Рисунок 2.4 – Модель стійкого економічного зростання

З наведеної моделі, розкладеної на окремі складові її елементи, можна побачити, що можливий темп приросту обсягу реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, становить добуток наступних чотирьох коефіцієнтів, досягнутих при рівноважному його стані на попередньому етапі антикризового управління [44, с. 153]:

- коефіцієнта рентабельності реалізації продукції;
- коефіцієнта капіталізації чистого прибутку;
- коефіцієнта левериджу активів (він характеризує «фінансовий важіль», з яким власний капітал господарюючого суб'єкта формує активи, використовувані в його господарській діяльності);
- коефіцієнта оборотності активів.

Якщо базові параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, розрахунковий показник буде становити оптимальне значення можливого приросту обсягу реалізації продукції. Будь-яке відхилення від цього оптимального значення буде або вимагати додаткового залучення фінансових ресурсів (порушуючи фінансову рівновагу), або генерувати додатковий обсяг цих ресурсів, не забезпечуючи ефективного їхнього використання в операційному процесі [44, с. 153].

Якщо ж за умовами кон'юнктури товарного ринку господарюючий суб'єкт не може вийти на запланований темп приросту обсягу реалізації продукції або навпаки може істотно його перевищити, для забезпечення нового щабля фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта в параметри його фінансової стратегії повинні бути внесені відповідні корективи (тобто змінені значення окремих базових фінансових показників) [44, с. 153].

Таким чином, наведена модель стійкого економічного зростання є регулятором оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності за умови кризового стану (приросту обсягу реалізації продукції) або у зворотному її варіанті - регулятором основних параметрів фінансового розвитку підприємства (відбитих системою розглянутих коефіцієнтів). Вона дозволяє закріпити досягнутого на попередньому етапі антикризового управління господарюючим суб'єктом фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі його економічного розвитку [44, с. 154].

Змінюючи параметри фінансової стратегії господарюючого суб'єкта, можна відповідним чином змінювати оптимальний темп приросту обсягу реалізації продукції, зберігаючи при цьому досягнуту (базову) фінансову рівновагу.

Таким чином, по стратегічному механізмі фінансової стабілізації підприємства можна зробити такі основні висновки [44, с. 154]:

1. Максимальний період безкризового розвитку при досягнутому рівноважному фінансовому стані господарюючого суб'єкта визначається періодом відповідності темпів приросту обсягу реалізації продукції їхнім значенням, розрахованим по моделі стійкого економічного зростання. Будь-яке відхилення від розрахункових значень цього показника призводить до втрати господарюючим суб'єктом стану фінансової рівноваги [44, с. 154].

2. Стійкий економічний ріст господарюючого суб'єкта забезпечується такими основними параметрами його фінансового розвитку:

- коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції;
- політикою розподілу прибутку (відображеною коефіцієнтом капіталізації чистого прибутку);

- політикою формування структури капіталу (відображеною коефіцієнтом фінансового левериджу) або відповідно політикою фінансування активів (відображеною коефіцієнтом левериджу активів);
- політикою формування складу активів (відображеною коефіцієнтом оборотності активів).

Змінюючи перераховані параметри фінансової стратегії господарюючого суб'єкта, можна домогтися прийнятних темпів його економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги [44, с. 154].

3. Всі параметри моделі стійкого економічного зростання мінливі в часі й з метою забезпечення фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта повинні періодично коригуватися з урахуванням внутрішніх умов його розвитку, зміни кон'юнктури фінансового й товарного ринків й інших факторів зовнішнього середовища [44, с. 155].

Виходячи із цих висновків, у параметри фінансової стратегії підприємства у процесі антикризового управління й у ході подальшого його розвитку варто вносити необхідні корективи, що задають можливі темпи приросту обсягу реалізації продукції.

Ціль цього етапу фінансової стабілізації може вважатися досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів стійкого економічного зростання підприємства забезпечується відповідний приріст його ринкової вартості в довгостроковій перспективі [44, с. 155].

Процес досягнення фінансової рівноваги пов'язаний з необхідністю проведення на підприємстві цілого ряду заходів, які полягають в погашенні кредиторської заборгованості, поповненні оборотних коштів, впровадженні нових технологій і систем, реконструкції й технічному переозброєнні господарюючого суб'єкта. Ці заходи дозволять: розширити номенклатуру продукції в напрямку виробництва інших видів продукції; освоєння нових технологій для випуску продукції; здійснити орієнтацію на виробництво продукції, що користуються попитом у закордонних споживачів; оновити основні кошти; підвищити якість

продукції до світових стандартів; погасити заборгованість перед бюджетом [44, с. 155].

Треба враховувати, що будь - яке нововведення веде до дестабілізації системи (у більшій чи меншій мірі), хвилювання, занепокоєння і є свого роду кризою. А отже порушує рівновагу та стійкість суб'єкта господарювання. Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливі кризи стає істотним фактором успіху підприємницької діяльності. У зв'язку з цим, необхідним є приділення уваги підготовці управлінців з антикризового менеджменту різних фірм, в першу чергу для тих, у яких існує підвищена небезпека виникнення кризи, ризикованих компаній [13, с. 120].

Кожний з перехідних періодів (періодів дестабілізації), так само, як і етапи, має свої часові границі і якісні особливості. Перші визначаються ефективністю управління, точніше системою антикризового управління, другі закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку фірми. Ці властивості можна розглянути за внутрішніми і зовнішніми ознаками, що відповідним чином впливають на фінансову стійкість.

Проте не всі зміни характеризують перехідний період. Існують зміни, що відбивають просту нестійкість, коливання показників під впливом певних умов, ситуації на ринку й ін. Тому при антикризовому управлінні важливого значення набуває вміння розпізнавати характер змін у керованих і некерованих процесах, а також відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування фірми.

З РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Оцінка антикризової спроможності підприємства

Визначення доцільності тих чи інших антикризових заходів дозволяє виявити притаманні їм недоліки та, відповідно, уникнути несподіваних втрат у майбутньому; до того ж, очікувані позитивні наслідки від реалізації запланованих антикризових заходів значно активізують процес їх реалізації. Визначені переваги та недоліки від реалізації кожного варіанту антикризових заходів дозволяють обрати найбільш оптимальний із них, тобто той, реалізація якого принесе найбільш очікуваний результат при найменших витратах та втратах. Згідно зазначеного вище, оцінювання доцільності реалізації того чи іншого варіанту антикризових заходів можна здійснити шляхом використання такого набору критеріїв: мінімальний рівень ризику, максимальний очікуваний результат, відповідність цілям антикризового управління, узгодженість інтересів сторін. У цьому випадку найбільш доцільним варіантом антикризових заходів буде той, який відповідатиме більшості із визначених критеріїв. Однак оцінювання доцільності кожного варіанту антикризових заходів на основі вищезазначених критеріїв може виявитись недостатнім для вибору найбільш оптимального із них. Тому його варто доповнити оцінюванням антикризової спроможності підприємства

Під антикризовою спроможністю підприємства доцільно розуміти можливість реалізувати ті чи інші антикризові заходи, або наявність умов необхідних для реалізації антикризових заходів та досягнення поставлених цілей [47, с. 55].

Рекомендована структура антикризової спроможності підприємства наведена на рис. 3.1.

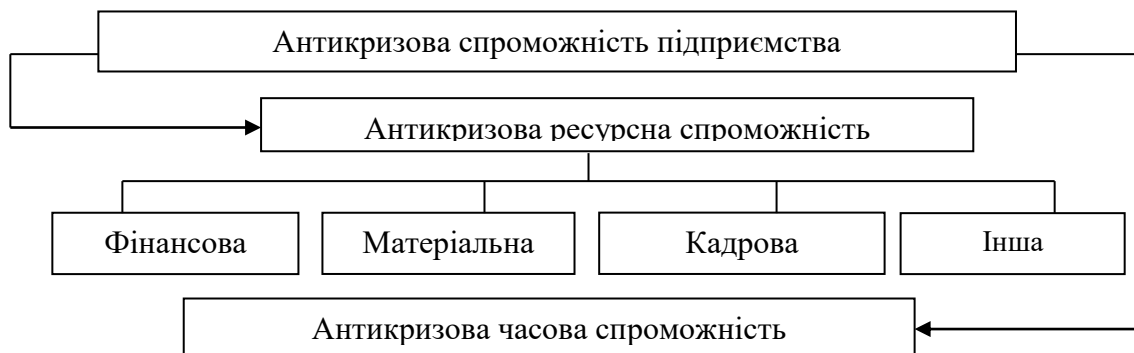


Рис. 3.1. Структура антикризової спроможності підприємства

Для розрахунку антикризової спроможності підприємства була обрана мультиплікативну модель, оскільки, на відміну від інших (адитивних, середньої геометричної тощо) їй притаманні такі переваги: по-перше, модель дає змогу враховувати велику кількість різноманітних факторів; по-друге, мультиплікативні моделі дають змогу працювати з великою кількістю даних, при чому різного характеру; по-третє, результати застосування мультиплікативних моделей є найбільш об'єктивними [48].

Отже, для кількісного оцінювання антикризової спроможності підприємства пропонуємо використовувати показник, який враховуватиме усі її складові та визначатиметься за такою формулою:

$$A_c = A_c^p \times A_c^u \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де A_c - показник антикризової спроможності підприємства, част. од.;

A_c^p - показник антикризової ресурсної спроможності підприємства, част. од.;

A_c^u - показник антикризової часової спроможності підприємства, част. од.

Розглянемо сутність та способи розрахунку кожної складової показника загальної антикризової спроможності підприємства більш детально.

Антикризова ресурсна спроможність підприємства характеризує наявність у підприємства ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інших) або можливих джерел їх залучення у обсягах, достатніх для реалізації антикризових заходів. Оцінювання антикризової ресурсної спроможності підприємства проводиться за такою формулою:

$$A_c^p = \frac{P_n^i + P_3^i}{P_{az}^i}, \quad (3.2.)$$

де A_c^p – показник антикризової ресурсної спроможності підприємства, част. од.;

P_n^i - обсяг наявного у підприємства i -го виду ресурсу, необхідного для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

P_3^i - обсяг i -го виду ресурсу, який підприємство може залучити для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

P_{az}^i - обсяг i -го виду ресурсу, необхідного для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

Згідно наведеної вище структури антикризової спроможності (рис.3.1), у межах i можуть виступати матеріальні, фінансові, трудові чи інші ресурси, необхідні підприємству для реалізації того чи іншого антикризового заходу. Розрахункові формули антикризової спроможності для підприємств набудуть такого вигляду:

- 1) Антикризова фінансова спроможність підприємства характеризує достатність у підприємства фінансових ресурсів (власних і залучених) необхідних для реалізації розроблених антикризових заходів. Для її розрахунку використовується наступна формула:

$$A_c^{\phi} = \frac{P_n^{\phi} + P_3^{\phi}}{P_{az}^{\phi}}, \quad (3.3)$$

де P_n^{ϕ} - обсяг власних (наявних) фінансових ресурсів, які підприємство може вкласти у реалізацію антикризового заходу, тис. грн.;

P_3^{ϕ} - обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може залучити для реалізації антикризового заходу, тис. грн.;

P_{az}^{ϕ} - обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації антикризового заходу, тис. грн.;

У цьому випадку значення показника $A_c^{\phi} \geq 1$ свідчитиме про антикризову фінансову спроможність підприємства, тобто достатність наявних чи залучених фінансових ресурсів для реалізації антикризових заходів та, відповідно, вирішення існуючої проблеми. Значення показника $A_c^{\phi} < 1$ свідчитиме про недостатність у підприємства фінансових ресурсів (власних та залучених)

необхідних для реалізації антикризових заходів, що може бути зумовлено його незадовільним фінансовим станом чи високою вартістю антикризових заходів. Зокрема, варто зазначити, що було б добре, якщо б обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може залучити для реалізації антикризових заходів, не був надто великим. Це пов'язано із тим, що залучення фінансових ресурсів завжди призводить до появи нових заборгованостей, що у майбутньому може негативно позначитись на його фінансовому стані та, відповідно, стати причиною виникнення нової проблемної ситуації.

- 2) Антикризова матеріальна спроможність, характеризує достатність у підприємства матеріальних ресурсів (власних і залучених), необхідних для реалізації розроблених антикризових заходів. Антикризову матеріальну спроможність підприємства розраховується за такою формулою:

$$A_c^M = \frac{P_n^M + P_z^M}{P_{az}^M}, \quad (3.4)$$

де P_n^M – обсяг наявних у підприємства матеріальних ресурсів, які можуть бути використані для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

P_z^M - обсяг матеріальних ресурсів, які підприємство може залучити для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

P_{az}^M - обсяг матеріальних ресурсів, необхідних підприємству для реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні.

Якщо за результатами розрахунку значення показника антикризової матеріальної спроможності буде більшим чи рівним одиниці, то це означатиме, що підприємство спроможне реалізувати антикризові заходи за рахунок власних чи залучених матеріальних ресурсів. Якщо значення показника буде меншим за одиницю, це говоритиме про їх недоцільність з позиції витрат матеріальних ресурсів та необхідність розроблення більш оптимального варіанту антикризових заходів.

3) Антикризова трудова спроможність характеризує достатність, можливість та готовність працівників підприємства реалізувати розроблені антикризові заходи. Розрахунок цього показника проводиться за наступною формулою:

$$A_c^m = \frac{\varphi_n^{\phi} + \varphi_n^{\beta}}{\varphi_n^{a\beta}}, \quad (3.5)$$

де φ_n^{ϕ} - фактична чисельність працівників підприємства, які можуть бути залучені до реалізації антикризового заходу, осіб;

φ_n^{β} - чисельність працівників, яку підприємство може залучити (із зовнішнього середовища) до реалізації антикризового заходу, осіб;

$\varphi_n^{a\beta}$ - чисельність працівників, необхідна для реалізації антикризового заходу, осіб.

У цьому випадку $A_c^m \geq 1$, свідчитиме про достатність у підприємства трудових ресурсів для реалізації антикризових заходів, тоді як $A_c^m < 1$, про недоцільність реалізації обраного варіанту антикризових заходів з позиції затрат трудових ресурсів. Виходячи із визначення сутності антикризової трудової спроможності підприємства, її оцінювання слід проводити не лише кількісно, але й якісно. Для цього, використовується такий набір критеріїв [25,49]:

- фізико-психологічні якості працівників (стан здоров'я, вік, стать, витривалість, здібність, готовність працювати у нестандартних умовах, швидкість реакції на зміни, зацікавленість працівників у антикризових заходах, стресостійкість тощо);
- освітньо-кваліфікаційні якості працівників (належний рівень знань та навиків працівників, освіта, кваліфікація, інтелект, компетентність, практичний досвід роботи тощо);
- морально-етичні якості працівників (цілеспрямованість, наполегливість, відповідальність, порядність, чесність тощо).

Наведений перелік якісних критеріїв оцінювання антикризової трудової спроможності підприємства не є остаточним і може бути змінений чи доповнений залежно від виду підприємства та ситуації, що склалася.

4) Антикризова часова спроможність характеризує можливість підприємства реалізувати обраний варіант антикризових заходів за чітко визначений період часу. Розрахунок цього показника набуває особливого значення у тому випадку, коли проблемна ситуація носить важкий характер, а підприємство знаходиться на межі юридичного банкрутства чи ліквідації. Відповідно, його розрахунок пропонуємо проводити за однією із таких формул:

а) у випадку, якщо підприємству не загрожує банкрутство чи ліквідація:

$$A_c^u = \frac{Ш_k}{Ш_{аз}}, \quad (3.6)$$

де $Ш_k$ - швидкість розвитку проблемної ситуації або період часу, виділений на реалізацію антикризового заходу, днів;

$Ш_{аз}$ – швидкість реалізації антикризового заходу або період часу, за який підприємство може вирішити проблемну ситуацію, днів.

б) у випадку порушення справи про банкрутство суб'єкта господарювання:

$$A_c^u = \frac{T^6}{Ш_{аз}}, \text{ або } A_c^u = \frac{160}{Ш_{аз}}, \quad (3.7)$$

де T^6 - період часу, який залишився до оголошення підприємства банкрутом, днів.

Згідно чинного законодавства, якщо за початковий момент взяти день невиконання підприємством боргових зобов'язань, настання банкрутства може мати місце, як мінімум через 160 днів [14, с. 88]: 30 днів – період, протягом якого кредитор отримує відповідь на письмове звернення стосовно невиконання зобов'язань боржником; 30 днів – період, протягом якого кредитор отримує відповідь на свою претензію; 30 днів – період часу, протягом якого відбувається розгляд у судовому порядку позов кредитора та приймається рішення стосовно стягнення боргу; 10 днів - період часу, протягом якого набуває чинності судове рішення; 30 днів – період часу, протягом якого боржник зобов'язаний погасити борг перед кредитором; 30 днів – період часу, який залишається до порушення справи про банкрутство боржника, у випадку непогашення ним зобов'язань перед кредитором.

У цьому випадку, антикризова часова спроможність підприємства матиме місце, якщо $A_c^u \geq 1$. При $A_c^u < 1$, антикризові заходи слід вважати недоцільними з позиції періоду їх реалізації.

Отже, чим більшим буде значення кожного із розглянутих вище показників антикризової спроможності підприємства, тим доцільнішим можна вважати той чи інший варіант антикризового заходу і навпаки.

Для підтвердження практичної значимості визначення антикризової спроможності розрахуємо даний показник для підприємства ТОВ «ЦЗФ Селидівська». Вихідні дані наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для оцінювання антикризової спроможності
ТОВ «ЦЗФ Селидівська»

Показники	Позначення	Одиниці виміру	Значення показників для кожного виду продукції			
			А	Б	В	Г
Обсяг наявних у підприємства матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації антикризового заходу	P_n^M	тис.грн.	350	500	800	500
Обсяг матеріальних ресурсів, які підприємство може залучити зі сторони для реалізації антикризового заходу	P_3^M	тис.грн.	70	-	-	50
Обсяг матеріальних ресурсів, які необхідні для реалізації антикризового заходу	P_{az}^M	тис.грн.	400	500	750	600
Обсяг власних (наявних) фінансових ресурсів, які підприємство може вкласти у реалізацію антикризового заходу	P_n^f	тис.грн.	330	370	450	400
Обсяг фінансових ресурсів, які підприємство може залучити зі сторони для реалізації антикризового заходу	P_3^f	тис.грн.	-	40	-	-
Обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації антикризового заходу	P_{az}^f	тис.грн.	300	400	450	420
Фактична чисельність працівників підприємства, які можуть бути залучені до реалізації антикризового заходу	φ_n^f	осіб	70	75	67	70
Чисельність працівників, яку підприємство може залучити (із зовнішнього середовища) до реалізації антикризового заходу	φ_n^z	осіб	-	-	-	-
Чисельність працівників, необхідна для реалізації антикризового заходу	φ_n^{az}	осіб	65	75	65	70
Швидкість розвитку проблемної ситуації або період часу, виділений на реалізацію антикризового заходу	$Ш_k$	днів	100	160	125	135
Швидкість реалізації антикризового заходу або період часу, за який підприємство може вирішити проблемну ситуацію	$Ш_{az}$	днів	90	150	125	135

Таблиця 3.2 – Розрахунок складових антикризової спроможності
ТОВ «ЦЗФ Селидівська»

Показники	Позначення	Значення показників для кожного виду продукції			
		А	Б	В	Г
Антикризова ресурсна спроможність, в т.ч.	A_c^p	1,08	1,01	1,03	0,96
1) антикризова фінансова спроможність	A_c^f	1,1	1,03	1,0	0,95
2) антикризова матеріальна спроможність	A_c^m	1,05	1,0	1,07	0,92
3) антикризова трудова спроможність	A_c^m	1,08	1,0	1,03	1,0
Антикризова часова спроможність	A_c^c	1,11	1,07	1,0	1,0
Антикризова спроможність	A_c	1,2	1,08	1,03	0,96

Розраховані значення антикризової спроможності свідчать, що для реалізації заходу Г у підприємства не вистачає фінансових та матеріальних ресурсів, отже від впровадження даного заходу доцільно відмовитися. Інші ж заходи отримали оцінку антикризової спроможності більше за 1, тобто для їх реалізації у підприємства є достатня кількість необхідних ресурсів, і ці заходи можна впроваджувати на підприємстві.

3.2. Метод оцінювання ефективності антикризових заходів

Проведений аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з антикризового управління показав, що сьогодні питання побудови методу оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів є найменш дослідженим. Якщо проаналізувати роботи науковців, присвячені проблемам антикризового управління, то можна зробити висновок, що більшість із них спрямовані на розроблення методів оцінювання ефективності антикризового управління тоді як про антикризові заходи, які лежать в його основі та їх успішність, не згадується взагалі.

Слід зауважити, що розрахунок лише показників ефективності антикризового управління не дозволяє урахувати усі можливі чинники, що на

нього впливають та, відповідно, оцінити антикризову діяльність у повній мірі. Доцільно спрямувати дослідження на розвиток методу оцінювання успішності антикризових заходів, які впливають на результати антикризової діяльності підприємства найбільшою мірою, а тому дозволять оцінити її максимально повно та об'єктивно.

Однак перед тим, як перейти до безпосереднього розроблення такого методу, розглянемо поняття успішності та критеріїв його оцінювання. Сьогодні термін успішності досить часто вживається науковцями, які пропонують оцінювати результати різноманітних процесів та явищ через аналіз його чинників. Так, наприклад, на думку Ласкавого А.О., результат будь-якого процесу можна оцінити чинниками успіху, які можуть бути об'єктивними («жорсткими») або суб'єктивними («м'якими»). До першої групи чинників автор відносить чітке формулювання цілей і завдань та дотримання законодавчо-нормативних стандартів. Серед суб'єктивних чинників успіху він виділяє такі як готовність персоналу до змін, розуміння їх суті та необхідності, зацікавленість працівників у досягненні поставленої мети та цілей, високий рівень активності та відповідальності кожного учасника процесу [50, с. 175].

Дещо іншої точки зору дотримуються автори Кононенко Г.С. та Сачава К.О., стверджуючи, що успіх підприємства залежить насамперед від таких чинників як здатність передбачати та змінювати структуру виробництва та управління, розробляти і впроваджувати нові види продукції, ефективно планувати інвестиції та прибутки для отримання максимального ефекту та забезпечення довгострокового функціонування [51].

Проаналізувавши підходи згаданих вище авторів, можна зробити такий висновок: якщо у підході автора Ласкавого А.О. успішність будь-якого процесу можна оцінити, використовуючи лише показники його результативності, то, згідно позиції Кононенко Г.С. та Сачави К.О., показники ефективності, при чому, виключно економічного характеру.

Отже, що при оцінюванні успішності антикризових заходів повинна враховуватися максимально можлива кількість критеріїв, адже антикризова

діяльність може базуватися на реалізації одразу декількох антикризових заходів, до того ж, різних за характером.

Досить цікавим є підхід, який використовується у діяльності шведського бюро аудиту підприємств, організацій та виконання окремих програм. На практиці він отримав назву концепції «трьох Е». Згідно цієї концепції, успішність діяльності підприємств оцінюється через розрахунок показників результативності, ефективності та економічності. Сутність кожного із них трактується наступним чином [52-54]:

- ефективність (efficiency) – відношення продукту у вигляді товарів чи послуг до ресурсів, використаних на їх виробництво;
- результативність (effectiveness) – результати зіставлені з метою та ресурсами витраченими на їх досягнення;
- економічність (economy) – мінімізація вартості ресурсів, спрямована на досягнення поставленої мети та цілей, з огляду на відповідну їм якість.

Концепція «трьох Е» лежить в основі методу оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів. Використання виділених у ній критеріїв, дозволяє зробити найбільш повні та об'єктивні висновки стосовно рівня успішності антикризових заходів та антикризового управління в цілому. Отже, під успішністю антикризових заходів розуміється повне та своєчасне досягнення поставлених цілей, які дозволяють отримати максимально очікувані вигоди при мінімальних витратах та втратах. Для визначення рівня успішності реалізованих антикризових заходів доцільно використовувати систему показників результативності, ефективності та економічності, для кожного із яких визначається послідовність та спосіб розрахунку (рис. 3.2).

Запропонований метод слід застосовувати до кожного реалізованого антикризового заходу індивідуально, адже, як відомо, антикризовий план підприємства може передбачати реалізацію одразу декількох антикризових заходів, при чому кардинально різних за характером. А тому їх загальне оцінювання може призвести до необ'єктивних результатів, невірно обраної стратегії розвитку підприємства і, як наслідок, можливого банкрутства.

Перший етап спрямований на оцінювання результативності антикризових заходів. Проведений аналіз літературних джерел, дозволяє трактувати результативність антикризового заходу як завершеність та своєчасність виконання поставлених завдань і досягнення цілей на які він спрямовується.



Умовні позначення:

→ - послідовність етапів

Рис.3.2. Схема методу оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів

На відміну від показників ефективності та економічності, які можна оцінити лише після завершення процесу реалізації антикризового заходу, оцінювання його результативності слід проводити до, у процесі та після остаточної реалізації. Для цього пропонуємо виділяти такі види результативності антикризового заходу, залежно від стадії його реалізації:

- стартова результативність антикризового заходу (оцінюється на етапі розроблення та підготовки до реалізації антикризового заходу);

- проміжна результативність антикризового заходу (оцінюється у процесі безпосередньої реалізації антикризового заходу);
- загальна результативність антикризового заходу (оцінюється після остаточного завершення процесу реалізації антикризового заходу).

Оцінювання перших двох видів результативності не є обов'язковою, однак, її проведення дозволить більш цілеспрямовано контролювати, змінювати та удосконалювати антикризовий процес, тим самим, підвищуючи рівень його загальної результативності та успішності в цілому.

Для визначення критеріїв оцінювання зазначених вище видів результативності антикризового заходу слід визначити мету їх оцінювання, можливі ознаки та чинники впливу.

Метою стартової результативності антикризового заходу є оцінювання його потенційної (очікуваної) результативності. Оцінювання стартової результативності антикризового заходу повинно дати відповіді на такі запитання: чи готове підприємство боротися із проблемною ситуацією, чи спроможне підприємство вирішити існуючу проблему, чи доцільним є вирішення існуючої проблеми.

Відповідно до зазначеного, ознаками стартової результативності антикризового заходу можуть бути такі: соціально-психологічна готовність персоналу боротися із проблемою; високий рівень трудової активності працівників підприємства у процесі розроблення та підготовки до реалізації антикризового заходу; узгодженість сформованих антикризових цілей та завдань; наявність чітко визначених параметрів, яких прагне досягти підприємство у результаті реалізації антикризового заходу та його переваг у майбутньому; наявність умов (психологічних, технологічних тощо), необхідних для початку реалізації антикризового заходу.

Метою проміжної результативності антикризового заходу є своєчасне виявлення та усунення помилок і недоліків, які можуть виникати у процесі його реалізації та негативно впливати на показник загальної результативності та успішності відповідно. За результатами оцінювання цього виду результативності

антикризового заходу повинні сформуватися відповіді на наступні запитання: чи відповідає антикризовий захід за послідовністю та термінами реалізації антикризовому плану, чи доцільною є подальша реалізація антикризового заходу, чи необхідним є внесення у антикризовий план певних змін або коректив.

Ознаками проміжної результативності антикризового заходу можуть бути послідовне та своєчасне виконання антикризового плану; відповідність проміжних результатів, отриманих у наслідок реалізації антикризового заходу запланованим; наявність позитивних зрушень у вирішенні проблемної ситуації.

Оцінювання загальної результативності антикризового заходу є важливим, адже спрямоване на визначення ступеня завершеності, повноти та своєчасності його реалізації і, відповідно, досягнення поставлених цілей. Результати оцінювання загальної результативності антикризового заходу повинні дати відповіді та такі три важливі запитання: чи реалізовано антикризовий захід у повній мірі?, чи досягнуто цілі, на які спрямовувався антикризовий захід?, чи досягнуто цілі своєчасно (чи актуальними є отримані результати)?. Згідно зазначеного, до ознак загальної результативності антикризового заходу можна віднести такі: повне виконання завдань, передбачених антикризовим планом, відповідність фактично отриманих результатів запланованим, відповідність фактичного періоду часу, витраченого на розроблення та реалізацію антикризового заходу, запланованому.

Сукупність чинників, які найбільшою мірою можуть впливати на результативність антикризового заходу, наведено на рис. 3.3

Запропонований перелік ознак та чинників результативності антикризового заходу, звичайно, не є вичерпним, однак є вагомою основою для визначення показників та критеріїв його оцінювання.



Рис. 3.3 Чинники результативності антикризового заходу

Оскільки оцінити стартову та проміжну результативність антикризового заходу кількісно досить складно, можна використовувати якісні критерії, які відображають параметри, яким повинен відповідати антикризовий захід на відповідних стадіях його реалізації (табл. 3.3).

Запропоновані критерії оцінювання стартової та проміжної результативності антикризового заходу не є остаточними і можуть бути змінені та доповнені залежно від виду суб'єкта господарювання та ситуації, що склалася.

Таблиця 3.3 – Якісні критерії оцінювання стартової та проміжної результативності антикризового заходу

Види результативності	Критерії оцінювання	Загальна характеристика критеріїв
Стартова результативність	Зрозумілість	Мета та необхідність антикризового заходу повинні бути зрозумілими його розробникам та виконавцям
	Узгодженість	Цілі, на досягнення яких спрямований антикризовий захід, повинні відповідати інтересам(потребам) усіх причетних до його розробки та реалізації сторін.
	Адекватність	Характер антикризового заходу повинен відповідати цілям та завданням антикризового управління підприємством, а також умовам, що склалися у середовищі його функціонування.
	Доцільність (перспективність)	Антикризовий захід повинен бути перспективними, тобто приносити найбільш очікувані вигоди у майбутньому.
	Оперативність	Період розробки та підготовки до реалізації антикризового заходу повинен відповідати швидкості розвитку проблемної ситуації.
Проміжна результативність	Продуктивність	Реалізація антикризового заходу повинна супроводжуватись високим рівнем продуктивності праці працівників та керівників підприємства.
	Професіоналізм	Реалізація антикризового заходу повинна здійснюватися працівниками із відповідним рівнем знань та навиків.
	Послідовність	Фактичний період та послідовність реалізації антикризового заходу повинні відповідати запланованим.
	Гнучкість	Реалізація антикризового заходу повинна здійснюватись із урахуванням умов, які відбуваються у середовищі функціонування підприємства.

Оскільки основна роль при визначенні успішності реалізованого антикризового заходу відводиться саме його загальній результативності, пропонуємо визначати її за допомогою інтегрального показника результативності, який дозволить враховувати одразу декілька найбільш вагомих критеріїв її оцінювання та, відповідно, забезпечити об'єктивність отриманих результатів. Розрахункову формулу інтегрального показника результативності реалізованого антикризового заходу можна звести до такого вигляду:

$$P_{az} = P_1 \times P_2 \geq 1, \quad (3.8)$$

де P_{az} - інтегральний показник результативності реалізованого антикризового заходу, част. од.;

P_1 – показник завершеності реалізованого антикризового заходу, част. од.

P_2 – показник своєчасності реалізації антикризового заходу, част. од.

Розглянемо сутність та способи розрахунку кожної складової інтегрального показника результативності антикризового заходу більш детально.

Показник завершеності реалізованого антикризового заходу характеризує ступінь досягнення цілей, на які спрямовувався антикризовий захід та визначається за формулою:

$$P_1 = \frac{H_{az}^{\phi}}{H_{az}^n}, \quad (3.9)$$

де H_{az}^{ϕ} - фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

H_{az}^n - наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні.

Значення показника $P_1 \geq 1$, свідчитиме про досягнення поставлених цілей у повній мірі, тоді як $P_1 < 1$ про те, що цілі, на які спрямовувався антикризовий захід, не досягнуто або досягнуто частково.

Показник своєчасності реалізації антикризового заходу відіграє надзвичайно важливу роль, особливо у тому випадку, якщо підприємство знаходиться під загрозою юридичного банкрутства і на розроблення та реалізацію антикризового заходу виділено чітко визначений період часу. Розрахункова формула цього показника зводиться до такого вигляду:

$$P_2 = \frac{T^{max}}{Ti^{\phi}}, \quad (3.10)$$

де T^{max} – максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід (або період часу, який залишився до визнання підприємства банкрутом), днів;

Ti^{ϕ} - фактичний період часу, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу, днів.

Значення показника $P_2 \geq 1$, свідчитиме про своєчасність реалізації антикризового заходу, що позитивно позначиться на його загальній результативності та, відповідно, рівні успішності. У іншому випадку, тобто при

$P_2 < 1$ - реалізацію антикризового заходу слід вважати несвоєчасною, що ставитиме під сумнів його доцільність та результативність.

Отже, чим більшим буде значення кожного із розглянутих показників (складових інтегрального показника результативності антикризового заходу), тим вищим можна вважати рівень загальної результативності та, відповідно, успішності реалізованого антикризового заходу.

Наступним кроком у визначенні успішності реалізованого антикризового заходу є оцінювання його ефективності.

Загальновизнаним є той факт, що ефективність - це насамперед відношення отриманих результатів (наслідків) до витрат, які були здійснені для їх отримання. Однак, для оцінювання ефективності антикризового заходу застосування виключно такого співвідношення є недостатнім з наступних причин: по-перше, дуже часто для вирішення проблемної ситуації антикризовим планом може бути передбачено реалізацію антикризових заходів, результати яких не завжди мають натуральну чи грошову форму вираження; по-друге, антикризові заходи, як правило, потребують значних витрат фінансових ресурсів, які можуть оправдати себе лише через певний проміжок часу, тобто навіть після їх остаточної реалізації та досягненні поставлених цілей, відповідно до запропонованого співвідношення вони будуть неефективними. Прикладом таких заходів може бути підвищення якості товарів, диверсифікація чи реструктуризація діяльності, підвищення рівня кваліфікації працівників тощо.

Аналіз підходів авторів до визначення критеріїв ефективності, дозволили запропонувати визначення сутності поняття «ефективність антикризового заходу», його ознак та показників оцінювання.

Отже, під ефективністю антикризового заходу слід розуміти максимально очікувані вигоди, отримані підприємством внаслідок його реалізації та досягненні поставлених цілей.

Відповідно до зазначеного, антикризовий захід можна вважати ефективним, якщо він відповідає наступним вимогам:

1. Прибутковість антикризового заходу. Досягається у тому випадку, якщо витрати на розроблення та реалізацію такого заходу не перевищуватимуть отримані наслідки.
2. Безпомилковість (якість) антикризового заходу. Одним із визначальних критеріїв якості антикризового заходу є ефективність антикризових управлінських рішень. Ефективні рішення дозволяють максимально повно використовувати потенціал підприємства та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. На противагу цьому, неефективні рішення завжди супроводжуються значною кількістю помилок та недоліків, допущених у процесі реалізації того чи іншого заходу. Підтвердженням зазначеного є позиція процесного управління, згідно якої лише той бізнес-процес є якісним, який виконаний з мінімальною кількістю помилок та недоліків[55, с. 64]. Незважаючи на різноманітність підходів стосовно визначення поняття «якість», в управлінні згідно «третього основного правила»[56] його мета є єдиною для всіх та зводиться до одного – усунення помилок.

Для оцінювання загальної ефективності реалізованого антикризового заходу використовується інтегральний показник ефективності, який об'єднує у собі усі вище розглянуті критерії та визначається за такою формулою:

$$E_{az} = E_1 \times E_2 \geq 1, \quad (3.11)$$

де E_{az} - інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу, част. од.;

E_1 – показник прибутковості антикризового заходу, част. од.;

E_2 - показник безпомилковості антикризового заходу, част. од.;

Розрахунок показника прибутковості антикризового заходу здійснюється за такою формулою:

$$E_1 = \frac{\Pi_{az}^{\phi}}{B_{az}^{\phi}}, \quad (3.12)$$

де Π_{az}^{ϕ} – прибуток, отриманий підприємством у результаті реалізації антикризового заходу, тис. грн.;

$B_{аз}^{\phi}$ – витрати, понесені підприємством на розроблення та реалізацію антикризового заходу, тис. грн.

Згідно зазначеної вище формули, антикризовий захід слід вважати прибутковим при $E_1 \geq 1$. Така ситуація свідчатиме про те, що витрати на розроблення та реалізацію антикризового заходу повністю окупили себе, а також про раціональний розподіл та використання обмежених ресурсів. Значення показника $E_1 < 1$ свідчатиме про те, що антикризовий захід є неприбутковим, причиною чого може бути або нераціональне використання обмежених ресурсів, або довгостроковий характер антикризового заходу.

При цьому, якщо отримання прибутку не відноситься до цілей антикризового заходу, показник E_1 не розраховується і прирівнюється до одиниці.

Для розрахунку показника безпомилковості антикризового заходу пропонуємо використовувати таку формулу:

$$E_2 = \frac{A^{\partial}}{A^{\phi}} \quad (3.13)$$

де A^{∂} – максимально допустима кількість помилок у процесі реалізації антикризового заходу, од.;

A^{ϕ} – фактична кількість помилок, виявлених у процесі реалізації антикризового заходу, од.

При $A^{\partial} = 0$ ($A^{\phi} = 0$), E_2 слід вважати рівним одиниці.

Значення показника $E_2 \geq 1$ свідчатиме про безпомилковість та якість реалізованого антикризового заходу. У той час, як $E_2 < 1$ – про високий рівень неточності антикризового заходу та його незадовільну якість.

Отже, якщо значення інтегрального показника ефективності реалізованого антикризового заходу становитиме $E_{аз} \geq 1$, його доцільно вважати ефективним. За умови $E_{аз} < 1$ – неефективним. Однією із причин неефективності реалізованого антикризового заходу може стати його висока вартість, незадовільна якість, а також низький рівень трудової активності персоналу.

Наступним кроком у процесі визначення рівня успішності реалізованого антикризового заходу є оцінювання його економічності. На перший погляд може

здаватися, що після розрахунку показників ефективності антикризового заходу оцінювання його економічності буде зайвим. Однак це не зовсім так, адже будучи прибутковим, антикризовий захід може виявитись ще й економічним, що безпосередньо позитивно вплине на рівень його успішності. Проте може скластися ситуація, коли прибутковість антикризового заходу буде досягнута шляхом використання значного обсягу залучених коштів, що у майбутньому може негативно позначитись на фінансовому стані підприємства та призвести до появи нової, загрозливої для його розвитку проблемної ситуації. Відповідно, оцінювання економічності реалізованого антикризового заходу є обов'язковим.

Антикризовий захід слід вважати економічним у таких випадках: по-перше, якщо витрати ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу не перевищують ресурсний потенціал підприємства та не призводять до появи нових заборгованостей; по-друге, якщо вартість самостійного (з боку підприємства, яке опинилося у проблемній ситуації) розроблення та реалізації антикризового заходу є вигіднішим (з точки зору витрат ресурсів), ніж його розроблення та реалізація іншими спеціальними суб'єктами.

Оскільки економічність антикризового заходу насамперед пов'язана із витратами ресурсів, для промислових підприємств пропонується розраховувати її за такою формулою:

$$E_{k_{az}} = E_{k_1} \times E_{k_2} \times E_{k_3} \times E_{k_4} \geq 1, \quad (3.14)$$

де $E_{k_{az}}$ - інтегральний показник економічності реалізованого антикризового заходу, част. од.;

E_{k_1} - показник рівня витрат матеріальних ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу, част. од.;

E_{k_2} - показник рівня витрат фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу, част. од.;

E_{k_3} - показник рівня витрат трудових ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу, част. од.;

E_{k_4} - показник рівня витрат часу на розроблення та реалізацію антикризового заходу, част. од.

Перелік показників, які входять до складу інтегрального показника економічності реалізованого антикризового заходу не є однаковим для всіх суб'єктів господарювання і може бути змінений, залежно від характеру антикризового заходу та ресурсів, які витрачатимуться на його розроблення та реалізацію.

Розглянемо способи розрахунку кожного показника економічності антикризового заходу більш детально.

Показник рівня витрат матеріальних ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу слід розраховувати за такою формулою:

$$E_{K_1} = \frac{P_m^n}{P_m^\phi}, \quad (3.15)$$

де P_m^n - обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розроблення та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні;

P_m^ϕ - фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачених на розроблення та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні.

У цьому випадку значення показника $E_{K_1} \geq 1$ свідчатиме про те, що на розроблення та реалізацію антикризового заходу було витрачено найменш можливий обсяг матеріальних ресурсів. Ситуація, при якій $E_{K_1} < 1$ означатиме, що на розроблення та реалізацію антикризового заходу було витрачено більше матеріальних ресурсів ніж заплановано, що може негативно позначитись на ресурсному потенціалі підприємства у майбутньому.

Показник рівня витрат фінансових ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу обчислюється за наступною формулою:

$$E_{K_2} = \frac{P_\phi^n}{P_\phi^\phi}, \quad (3.16)$$

Де P_ϕ^n – обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розроблення та реалізацію антикризового заходу, тис. грн.;

P_ϕ^ϕ – фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачених на розроблення та реалізацію антикризового заходу, тис. грн.

Якщо за результатами розрахунку значення E_{k2} буде більшим чи рівним одиниці, його можна вважати економічним з позиції витрат фінансових ресурсів. При $E_{k2} < 1$, антикризовий захід є неекономічним з позиції витрат фінансових ресурсів, що у подальшому може негативно вплинути на рівень платоспроможності та фінансовий стан підприємства в цілому.

Показник рівня витрат трудових ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу слід розраховувати за формулою:

$$E_{k3} = \frac{\varphi_{np}^n}{\varphi_{np}^{\phi}}, \quad (3.17)$$

де φ_{np}^n - чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до розроблення та реалізації антикризового заходу, осіб;

φ_{np}^{ϕ} - фактична чисельність працівників, залучених до розроблення та реалізації антикризового заходу, осіб.

У цьому випадку значення показника $E_{k3} \geq 1$, свідчатиме про економічність реалізованого антикризового заходу з позиції витрат трудових ресурсів, а також їх - раціональний розподіл та використання і навпаки.

Показник рівня витрат часу на розроблення та реалізацію антикризового заходу розраховується за такою формулою:

$$E_{k4} = \frac{T_{az}^n}{T_{az}^{\phi}}, \quad (3.18)$$

де T_{az}^n - період часу, за який підприємство планувало розробити та реалізувати антикризовий захід, днів;

T_{az}^{ϕ} - фактичний період часу, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу, днів.

Антикризовий захід слід вважати економічним з позиції витрат часу при $E_{k4} \geq 1$. Значення показника $E_{k4} < 1$, свідчатиме про виконання протилежної тенденції, що може бути викликано або низьким рівнем продуктивності праці персоналу, або довгостроковим характером антикризового заходу. За результатами розрахунку наведених вище інтегральних показників результативності, ефективності та економічності реалізованого антикризового

заходу, необхідно зробити висновки стосовно рівня його успішності. Виділяють такі чотири рівні успішності реалізованого антикризового заходу та відповідні їм межі:

1. Високий рівень успішності антикризового заходу (Y_v). Досягається у тому випадку, якщо розроблений та реалізований антикризовий захід є результативним, ефективним та економічним, тобто якщо виконується наступна умова:

$$\begin{aligned}
 & \rightarrow P_{az} \geq 1 \\
 Y_v & \rightarrow E_{az} \geq 1 \\
 & \rightarrow Ek_{az} \geq 1
 \end{aligned} \tag{3.19}$$

2. Середній рівень успішності антикризового заходу (Y_c). Має місце у тому випадку, якщо розроблений та реалізований антикризовий захід є результативним, ефективним, але неекономічним або економічним, ефективним, але не результативним або результативним, економічним, але неефективним. Умова середнього рівня успішності реалізованого антикризового заходу зводиться до такого вигляду:

$$\begin{aligned}
 & \rightarrow P_{az} \geq 1 \\
 Y_c & \rightarrow E_{az} \geq 1 \\
 & \rightarrow Ek_{az} < 1
 \end{aligned} \tag{3.20}$$

$$\begin{aligned}
 & \rightarrow P_{az} < 1 \\
 Y_c & \rightarrow E_{az} \geq 1 \\
 & \rightarrow Ek_{az} \geq 1
 \end{aligned} \tag{3.21}$$

$$\begin{aligned}
 & \rightarrow P_{az} \geq 1 \\
 Y_c & \rightarrow E_{az} < 1 \\
 & \rightarrow Ek_{az} \geq 1
 \end{aligned} \tag{3.22}$$

3. Низький рівень успішності антикризового заходу (U_H). Досягається у таких випадках:

- якщо антикризовий захід є результативним, однак неефективним та неекономічним (U_{H1}):

$$\begin{array}{lcl} & \rightarrow & P_{az} \geq 1 \\ U_{H1} & \rightarrow & E_{az} < 1 \\ & \rightarrow & EK_{az} < 1 \end{array} \quad (3.23)$$

- якщо антикризовий захід не є результативним, економічним, однак є ефективним (U_{H2}):

$$\begin{array}{lcl} & \rightarrow & P_{az} < 1 \\ U_{H2} & \rightarrow & E_{az} \geq 1 \\ & \rightarrow & EK_{az} < 1 \end{array} \quad (3.24)$$

- якщо антикризовий захід не є результативним, ефективним, але є економічним (U_{H3}):

$$\begin{array}{lcl} & \rightarrow & P_{az} < 1 \\ U_{H3} & \rightarrow & E_{az} < 1 \\ & \rightarrow & EK_{az} \geq 1 \end{array} \quad (3.25)$$

3. Незадовільний рівень успішності антикризового заходу (U_{H3}). Має місце у тому випадку, коли розроблений та реалізований підприємством антикризовий захід не відповідає жодному із показників успішності, тобто коли виконується наступна умова:

$$\begin{array}{lcl} & \rightarrow & P_{az} < 1 \\ U_{H3} & \rightarrow & E_{az} < 1 \\ & \rightarrow & EK_{az} < 1 \end{array} \quad (3.26)$$

У випадку виконання умови (3.26), керівникам підприємства варто задуматись над стратегією подальшої діяльності підприємства та доцільністю його функціонування в цілому.

Для того, щоб показати практичну значимість даного методу, застосуємо його на умовному прикладі діяльності підприємства ТОВ «ЦЗФ Селидівська».

Припустимо, для утримання високих позицій на ринку та, відповідно, уникнення кризового стану, менеджери вищого рівня управління ТОВ «ЦЗФ Селидівська» розробили план антикризових заходів. Вихідні дані для оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів та їх результати відображені у табл.3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів ТОВ «ЦЗФ Селидівська»

Показники	Позначення	Одиниці виміру	Значення показників		
			А	Б	В
Фактичні наслідки отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	$H_{аз}^{\phi}$	од.	20	19	28
Наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації антикризового заходу	$H_{аз}^n$	од.	20	20	30
Максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід	T^{max}	днів	90	150	120
Фактичний період часу, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу	T^{ϕ}	днів	90	180	120
Прибуток отриманий підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	$P_{аз}^{\phi}$	тис. грн.	1000	1330	1820
Витрати понесені підприємством на розроблення та реалізацію антикризового заходу	$B_{аз}^{\phi}$	тис. грн.	700	850	1910
Максимально допустима кількість помилок у процесі реалізації антикризового заходу	A^{∂}	од.	-	-	-
Фактична кількість помилок, виявлених у процесі реалізації антикризового заходу	A^{ϕ}	од.	-	-	-
Обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розроблення та реалізацію антикризового заходу	P_m^n	тис. грн.	400	500	750
Фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу	P_m^{ϕ}	тис. грн.	400	510	730
Обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розроблення та реалізацію антикризового заходу	P_{ϕ}^n	тис. грн.	300	400	450
Фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу	P_{ϕ}^{ϕ}	тис. грн.	300	430	560
Чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до розроблення та реалізацію антикризового заходу	U_{np}^n	чол.	65	75	65
Фактична чисельність працівників, залучених до розроблення та реалізації антикризового заходів	U_{np}^{ϕ}	чол.	63	82	65
Період часу, за який підприємство планувало реалізувати антикризовий захід	$T_{аз}^n$	днів	90	150	125
Фактичний період часу, витрачений на розроблення та реалізацію антикризового заходу	$T_{аз}^{\phi}$	днів	90	180	120

Таблиця 3.5 – Результати оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів на ТОВ «ЦЗФ Селидівська»

Найменування показників	Значення показників			Нормативні значення
	А	Б	В	
Показник завершеності реалізованого антикризового заходу (P_1)	1	0,95	0,93	≥ 1
Показник своєчасності реалізації антикризового заходу (P_2)	1	0,83	1	≥ 1
Інтегральний показник результативності реалізованого антикризового заходу (P_{a3})	1	0,79	0,93	≥ 1
Прибутковість реалізованого антикризового заходу (E_1)	1,43	1,56	0,95	≥ 1
Безпомилковість реалізованого антикризового заходу (E_2)	1	1	1	≥ 1
Інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу (E_{a3})	1,43	1,56	0,95	≥ 1
Рівень витрат матеріальних ресурсів на розробку та реалізацію антикризового заходу (E_{K1})	1	0,98	1,03	≥ 1
Рівень витрат фінансових ресурсів на розробку та реалізацію антикризового заходу (E_{K2})	1	0,93	0,803	≥ 1
Рівень витрат трудових ресурсів на розробку та реалізацію антикризового заходу (E_{K3})	1,03	0,91	1	≥ 1
Рівень витрат часу на розробку та реалізацію антикризового заходу (E_{K4})	1	0,83	1,04	≥ 1
Інтегральний показник економічності реалізованого антикризового заходу ($E_{K_{a3}}$)	1,032	0,68	0,86	≥ 1
Рівень успішності	Високий	Низький	Незадовільний	-

Таким чином, рівень успішності реалізації першого антикризового заходу є високим, другого – низьким, а третього – незадовільним. Основними чинниками низького рівня успішності заходу Б стали недовиконання та несвоєчасне виконання поставлених завдань, а також перевитрати усіх видів ресурсів, що свідчить про їх нераціональне використання, У свою чергу, незадовільний рівень

успішності заходу В зумовлений таким: часткове виконання завдань антикризового плану, надвитратність виробництва, нераціональний розподіл та використання фінансових ресурсів.

Отже, метод оцінювання успішності реалізованих антикризових заходів повинен стати невід'ємною складовою системи антикризового управління кожного підприємства, адже його застосування дає змогу отримати відповіді на такі два важливі запитання: наскільки успішно підприємство вирішує існуючу проблему? чи доцільною є подальша робота підприємства в обраному напрямку?

Серед інших переваг, притаманних даному методу, доцільно виділити такі як простота у застосуванні; доступність необхідних для розрахунку даних; поетапність розрахунків; максимально повне (всебічне) оцінювання антикризових заходів та діяльності підприємства в цілому; систематичний контроль за процесом розроблення та реалізації антикризових заходів, що дає змогу своєчасно виявити та усунути можливі помилки чи недоліки; поєднання кількісних та якісних, фінансових та нефінансових показників, що робить результати оцінювання більш об'єктивними; наявність чітко встановлених нормативних значень для кожного показника успішності антикризових заходів; наявність чітко сформованих меж, які дозволяють віднести антикризові заходи до відповідного рівня успішності, а саме - високого, середнього, низького чи незадовільного; використання інтегрального підходу при розробленні показників оцінювання успішності антикризових заходів, що дозволяє звести їх до єдиної одиниці виміру; універсальність розроблених показників успішності антикризових заходів, тобто можливість їх застосування до будь-якого суб'єкта господарювання, а також зміни чи доповнення іншими критеріями та коефіцієнтами.

ВИСНОВКИ

У роботі на основі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення комплексу актуальних науково-практичних питань щодо розвитку методів антикризового управління підприємством. Основні висновки і результати дослідження зводяться до наступного.

Здійснений у роботі аналіз стану вітчизняних підприємств засвідчив, що за останні роки спостерігається тенденція збільшення кількості суб'єктів господарювання. Однак, разом з цим, все частіше спостерігаються тенденції, що проявляються у надмірному скороченні кількості суб'єктів господарювання через неможливість подолати кризи та запобігти банкрутству. Причиною цієї ситуації є ігнорування українськими підприємствами антикризових заходів та недостатній розвиток антикризового управління в цілому.

У першому розділі роботи, присвяченому аналізу теоретичних основ антикризового управління, розглянуто підходи вчених-економістів до визначення категорії кризи, антикризового управління, та специфіки його здійснення. Отримані результати свідчать, що сьогодні погляди авторів стосовно визначення вищезазначених понять істотно відрізняються, що, стає бар'єром у розвитку антикризового управління. Враховуючи виявлені позитивні та негативні ознаки, що характерні існуючим підходам до трактування понять кризи та антикризового управління, уточнено сутність цих категорій та визначено особливості, що їм притаманні.

Другий розділ роботи присвячено питанням аналізу методів діагностики кризового стану суб'єктів підприємницької діяльності, оскільки складнощі у діагностиці цих ситуацій стають однією із причин повільного розвитку антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Аналіз найпоширеніших методів діагностики кризового стану підприємств показав, що більшість із них потребують адаптації до вітчизняних умов господарювання та врахування особливостей діяльності більшості із них. З метою вирішення цієї

задачі було визначено позитивні та негативні ознаки, які характерні найбільш розповсюдженим методам діагностики кризового стану підприємств.

Визначено, що стійкість створює умови для фінансової рівноваги та впровадження заходів антикризового управління. Наведена модель стійкого економічного зростання є регулятором оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності за умови кризового стану (приросту обсягу реалізації продукції) або у зворотному її варіанті – регулятором основних параметрів фінансового розвитку підприємства (відбитих системою розглянутих коефіцієнтів). Вона дозволяє закріпити досягнуту на попередньому етапі антикризового управління господарюючим суб'єктом фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі його економічного розвитку.

Для розрахунків антикризової спроможності підприємства доцільно використовувати часткові показники антикризової матеріальної, фінансової, трудової та часової спроможності. Для оцінювання ефективності антикризових заходів, що реалізуються підприємством, застосовано метод, що базується на розрахунках інтегрального показника їх результативності, ефективності та економічності. Обрані критерії успішності дозволяють особам, що приймають рішення на підприємстві, більш повно та об'єктивно оцінити стан справ після здійснення антикризових заходів та не припустити помилок при визначенні напрямку подальшої діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у підвищенні обґрунтованості антикризових заходів, що сприятиме скороченню кількості збиткових та збанкрутілих суб'єктів підприємницької діяльності, стабілізації їх роботи, а також покращенню стану розвитку промисловості та економіки країни.

Отримані в роботі теоретичні та практичні рекомендації знайшли застосування в діяльності підприємства ТОВ «ЦЗФ Селидівська», що підтверджується відповідною довідкою про впровадження (Додаток А) та були апробовані на всеукраїнських студентських науково-практичних конференціях, що підтверджується відповідними сертифікатами (Додаток Б).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. The State Statistics Service of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of treatment: 15.03.2018).
2. Galushko, O.I. (2004), “Definition of the concept of "crisis" and parameters describing the crisis in the enterprise”, *Magisterium*, vol. 14, pp. 52-55.
3. Stepanov, O. (2004), “Problematic issues of invalidating the debtor's transaction in the procedure of insolvency (bankruptcy)”, *The Law of Ukraine*, vol. 12.
4. Migorian M. Phenomenon of bankruptcy of enterprises in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <https://conf-cv.at.ua/forum/85-826-1/> (date of treatment: 12.01.2018).
5. Karpenko, O.A. (2006), *Basics of crisis management*, Kyiv, NADU.
6. Smereka, S.B. (2008), “Theoretical and methodological principles of crisis management of the sphere of services”, *Economic space. Collection of scientific works*, vol. 19, pp. 71-81.
7. John M. Keynes “General theory of employment, interest and money” [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.litmir.co/br/?b=47145> (date of treatment: 20.03.2018).
8. Kindratska, G.I., Bilyk, M.S. and Zagorodniy, A.G. (2006), *Economic Analysis: Theory and Practice*, Lviv: Magnolia Plus.
9. Tkachenko, A.M. and Elets, O.P. (2010), *Modern approach to crisis management machine-building enterprise*, Zaporozhye, Publishing house of Zaporizhzhya State Engineering Academy.
10. Salyha, S., Datsiy, O. and Nesterenko, N. (2005), *Management of financial sanitation of the enterprise*, Kyiv, TSUL.
11. Dictionary of Ukrainian language online [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.slovnyk.net> (date of treatment: 08.04.2018).
12. Semenov, G.A. and Bugay, V.Z. (2007), *Financial Planning and Management at Enterprises*, Kyiv, TSUL.
13. Karpun, I.N. (2009), “Structural financial mechanisms of the anti-crisis measures of the subject of management”, *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 19.5, pp. 171-177.

14. Telnova, A.V.(2006), Anticrisis management by machine-building enterprise, Abstract of Ph.D. dissertation, special 08.06.01, Mariupol.
15. Law of Ukraine “On restoration of the debtor's solvency or recognition of it as a bankrupt” No. 2343- XII of May 19, 1992 (with amendments and supplements).
16. Vadvud, V.V. (2010), “Anticrisis management of the enterprise as a means of stabilizing its financial state”, *Innovative economy. All-Ukrainian Scientific and Production Magazine*, vol. 2, pp. 236-239.
17. Datsyuk, I.V. (2010), “Essential characteristic of the crisis of enterprises”, *Technology and technique of printing*, vol. 2 (28), pp. 165-170.
18. Tkachenko, A.M. and Kalyuzhna, Yu.V. (2013), “The Crisis: The Essence, Classification and Causes of Emergence”, *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, Issue 1, vol. 2, pp.122-126.
19. Vasilenko, V.O. Anticrisis management of the enterprise [Electronic resource]. – Access mode: <https://eclib.atwebpages.com/> (date of treatment: 22.02.2018).
20. Romanishin, M.I. (2010), “Financial crises and crisis phenomena as a threat to the economic stability of enterprises”, *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"* , pp. 123-130.
21. Tal, G.K. (2004), *Anti-crisis management*, Moscow, INFRA-M..
22. Shablystaya, L. (2009), “Mechanisms for overcoming the loss-making of enterprises and ensuring their financial sustainability”, *Economy of Ukraine*, vol. 6, pp. 53-64.
23. Tereschenko, O. A. (2004), *Anticrisis financial management at the enterprise*, Kyiv, KNEU.
24. Utkin, E.A. (1997), *Anti-crisis management*, Moscow, Association of authors and publishers of "Tandem", "Exmos"
25. Ligonenko, L.O. (2005), *Anticrisis management of the enterprise*, Kyiv, KNTEU.
26. Blank, I.A. (1999), *Fundamentals of Financial Management*, Kyiv, Nika-Center.
27. Sazhienko, S.A. (2009), “The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises”, *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Sir Economic sciences*, vol. 6, t. 2, pp.52-55.

28. Kopa, M.V. (2010), "Generalization of approaches to the definition of the essence of crisis management", *Risk Management*, vol. 21, pp. 164-166.
29. Shershnova, Z. and Oborskaya, S. (2004), *Anticrisis enterprise management*, Kyiv, KNEU.
30. Chernyshov, V.V. (2011), "Modern understanding of the concept of crisis management", *Mechanism of regulation of economy*, vol. 6, pp. 21-24.
31. Sitnik, L.S.(2000), *Organizational-economic mechanism of crisis management of the enterprise*, Donetsk, IEP of the National Academy of Sciences of Ukraine.
32. Lashchyk, I.I. (2009), "Analysis of methods for diagnosing the crisis situation and the probability of bankruptcy of enterprises: advantages, disadvantages, directions of improvement", *Foreign Trade: Law and Economy*, vol. 5 (46), pp. 54-60.
33. Lashchyk, I.I. (2009), "Diagnosis of the crisis situation of enterprises: essence, objects, subjects, goals of conduct", Materials of the 2nd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference [Management in the spheres of finance, taxation, insurance and credit], *Lviv: National University "Lviv Polytechnic"*, pp. 204-206.
34. Dolinsky, L. (2008), "Evaluation of enterprise reliability: theoretical and methodological approach", *Finances of Ukraine*, vol.1, pp.108-117.
35. Andrushko, O.B. (2005), "Analysis of models of crisis diagnostics and threats of bankruptcy of the enterprise", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", Management and entrepreneurship*, pp. 9-12.
36. Grebenikova, O.V.(2007), "Discriminatory model of insolvency diagnostics of Ukrainian enterprises in the machine-building industry", *Finance of Ukraine*, vol.12, pp. 129-137.
37. Rysanyh, Ye.G. (2008), "Models of diagnostics and forecasting of bankruptcy", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 2, T2, pp. 30-33.
38. Bilyk, M.D.(2005), "Essence and assessment of the financial state of enterprises", *Finances of Ukraine*, vol.3, pp. 117-129.
39. Panchenko, A.I. (2005), "Generalization of the model of statistical estimation of the basic indicators of activity of the enterprise", *Finances of Ukraine*, vol. 3, pp. 133-138.
40. Gritsenko, L.L. (2009), "Discriminatory Model for Small Business Bankruptcy Diagnostics", *Actual problems of the economy*, vol.5 (95), pp. 256-262.

41. Shawnret, A. (2007) *Anticrisis management of the enterprise*, Kyiv, Knowledge.
42. Methodology of in-depth analysis of the financial and economic state of insolvent enterprises and organizations, approved by the Order of the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations dated 27.06.1997.
43. Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated January 17, 2001, No. 10 "On methodological recommendations for identifying the signs of insolvency of enterprises and signs of action to conceal bankruptcy, fictitious bankruptcy or bringing to bankruptcy".
44. Kozachenko, L. (2007), "Assessment of financial sustainability of enterprises", *Analytical and informational magazine "East"*, vol. 1 (79), pp. 27-29.
45. Tovazhinsky, V.L. (2009), "Conceptual and methodological foundations for the definition of the term "restructuring"", *Mechanism of regulation of the economy*, vol. 4, T2, pp. 227-232.
46. Annex to the Order of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine "On Approval of the Model Plan for Restructuring and Pre-trial Sanitation of Enterprises and the Regulations on the Procedure for Restructuring Enterprises" dated August 29, 2008. No. 549.
47. Topii, I.I. (2011), "Theoretical and methodological approach to construction of model of the process of crisis management machine-building enterprise", *Investments: practice and experience. Scientific Journal*, vol. 20, pp. 52-56.
48. Koval, G.I. (2007), "Approach to managing the reliability and quality of software systems", *Problems of programming*, vol.2, pp. 56-67.
49. Kuzmin, O. (2003), *Theoretical and Applied Fundamentals of Management*, [2nd kind. add and processing], Lviv: Lviv Polytechnic National University. "Intellect-West".
50. Bulovich, T.V. (2009), "The main approaches to determining the effectiveness of management sanitary capacity of the enterprise", *Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, vol.2, pp. 174-178.
51. Kononenko G.S. Value of enterprise strategy in the development of business entities [Electronic resource]. – Access mode: <https://inconf.org.ua>. (date of treatment: 10.04.2018).

52. Shapran, O.Yu. (2006), “Model of evaluation of the performance of the state apparatus: practical aspect”, *Philosophy, Methodology, Theory and History of Public Administration. Public Service*, vol.2, pp. 95-99.

53. Sharov Yu.P., Basic concepts and model of the concept of performance [Electronic resource]. – Access mode: http://center.ukt.ua/distants/courses/pu02/htm/p11_05.htm (date of treatment: 23.12.2017).

54. Doroshenko, O.O. (2010), “Audit of efficiency of budget program implementation: methodical aspect”, *Finances, accounting, audit*, vol. 16, pp. 227-233.

55. Kochubei, D.(2009), “Evaluation of the efficiency of the logistics system of trading enterprises”, *Bulletin of the KNTEU*, vol. 4, pp. 59-66.

56. Bulovich, T.V. (2009), “The main approaches to determining the effectiveness of management sanitary capacity of the enterprise”, *Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, vol.2, pp. 174-178.

57. Pichugina M.A. Assessment of the effectiveness of the innovation cluster [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=245> (date of treatment: 11.04.2018).

Додаток А

«Довідка про впровадження науково-методичних розробок»

Додаток Б

«Сертифікати учасника конференцій»