

3.3 Заходи антикризового управління в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Сучасний стан економіки України характеризується швидкими перетвореннями внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, що спричиняють високий рівень фінансових загроз та ризиків його розвитку. Існування ефективної системи захисту підприємства від негативних проявів є найважливішою умовою забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності. Тому, до наукового обігу увійшло таке поняття як «фінансово-економічна безпека підприємства».

За визначенням І. Мойсеєнко та О. Марченко фінансово-економічна безпека – це «стан захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства від загроз внутрішнього і зовнішнього середовища та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стабільного розвитку в поточному та довгостроковому періодах»¹. Головна мета фінансово-економічної безпеки полягає у гарантуванні фінансової стійкості підприємства, його ефективного функціонування та розвитку, а також запобіганні та передбаченні кризового стану.

Для досягнення мети фінансово-економічної безпеки використовують один з різновидів організації управління підприємством – антикризове управління. За останні роки було опубліковано значну кількість робіт вітчизняних та

¹ *Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів. 2011. 380 с.*

зарубіжних науковців, що присвячені проблемам та сутності антикризового управління на підприємстві. Досліджуючи наукові публікації, монографії та науково-методичні видання, слід відзначити, що не існує єдиної думки стосовно трактування поняття «антикризове управління» (табл. 1).

Спираючись на наведені у табл.1 тлумачення, антикризове управління розглядається як система принципів і методів, процес, механізм або специфічна функція, які спрямовані на передбачення, виявлення та усунення кризи на підприємстві на всіх стадіях його життєвого циклу з метою досягнення стійкого росту та стабільного розвитку.

Таблиця 1 – Підходи до трактування поняття «антикризове управління»

Автори	Визначення
Фролов С.М., Козьменко О.В., Бойко А.О. ¹	Антикризове управління – це система принципів і методів розробки та впровадження комплексу управлінських рішень, що направлені на попередження і подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.
Бланк І.А. ²	Антикризове управління – безперервний процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення поширення їх наслідків, а також стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього життєвого циклу підприємства.
Кошкін В.І. ³	Антикризове управління – механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства.
Біловол Р.І. ⁴	Антикризове управління – управлінський процес, в якому налагоджено систему передбачення кризи, аналізу її симптомів, заходів по мінімізації негативного впливу і використання позитивних чинників для подальшого розвитку підприємства.
Маховка В.М. ⁵	Антикризове управління – специфічна функція, яка реалізується через виконання антикризових заходів, які направлені на попередження та подолання кризового стану, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стійкого розвитку підприємства, взаємодіючи при цьому з іншими основними функціями управління.
Ситник Л.С. ⁶	Антикризове управління – система заходів з відновлення платоспроможності підприємства.

¹ Фролов С.М., Козьменко О.В., Бойко А.О. *Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2015. 332 с.

² Бланк І. А. *Антикризове фінансове управління підприємством*. Київ: Ельга, НікаЦентр. 2006. 672 с.

³ Кошкін В. І. *Антикризове управління: 17-модульна програма для менеджерів «Управление развитием организации»*. Москва: ИНФРА-М. 2000. 512 с.

⁴ Біловол Р. І. *Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.

⁵ Маховка В. М. *Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»*. Полтава. 2015. 277 с.

⁶ Ситник Л. С. *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. Донецьк: ІЕП НАН України. 2013. 504 с.

Об'єктами антикризового управління виступають кризи розвитку підприємства, які мають негативні наслідки для його діяльності. К.Васьківська, О. Сич та В. Прокопишак під кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства¹, а І. Кубіч визначає кризу як будь-яку ситуацію, що загрожує стабільності підприємства і його нормальному функціонуванню². Криза являє собою явище, що за своєю сутністю, характером та причинами прояву не є однаковим. Тому узагальнену класифікацію криз наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Класифікація криз

Ознака	Види криз
За перебігом у часі	періодичні; хаотичні.
За причинами (джерелом виникнення)	зовнішні; внутрішні.
За характером прояву	синхронні; асинхронні.
За характером та наслідками дія	руйнівна; оздоровча.
За масштабами розповсюдження	поодинокі; локальні; глобальні.
Залежно від проблематики кризи	економічна; технічна; фінансова; виробнича; організаційна; технологічна; психологічна; кадрова.
За характером впливу	стимулюючі; пригнічуючі.
Залежно від наявності зацікавленості	штучні; природні.
За можливістю впливу на еволюцію кризового процесу	керовані; некеровані; прогнозовані; непрогнозовані; латентні; відкриті.
За можливістю прояву у сферах діяльності	реальні; потенційні.
За тривалістю дії	тимчасові; постійні; короткотермінові; довготермінові.
За швидкість протікання	повільні; швидкі; миттєві.

Джерело: складено на основі^{3, 4}.

По відношенню до окремих параметрів кризи можуть використовуватись моделі здійснення антикризового управління за різними ознаками (табл. 3).

Здійснення антикризового управління за даними моделями передбачає створення умов для прискорення, відстрочки або відсутності зусиль спрямованих на початок настання кризи та мінімізацію впливу негативних факторів дії на підприємство.

¹ Васьківська К.В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. Львів: ПП «Арал». 2011. 204 с.

² Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji. 2012. S. 145-172.

³ Васьківська К.В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. Львів: ПП «Арал». 2011. 204 с.

⁴ Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji. 2012. S. 145-172.

Як і будь-яка діяльність, антикризове управління ґрунтується на загальних та спеціальних принципах. Загальні принципи деталізують та уточнюють правила й обов'язки за якими повинно здійснюватись антикризове управління. До них відносять: принцип відповідності, принцип комплексності, принцип об'єктивності, принцип контролю, принцип законності, принцип ефективності тощо.

Таблиця 3 – Класифікація моделей здійснення антикризового управління

Ознаки	Моделі здійснення антикризового управління
1	2
1. Залежно від планування термінів початку кризового періоду:	наближення; віддалення; невтручання.
2. Залежно від впливу на кінцевий результат:	запобігання виникненню; стабілізація положення; пристосування; вихід з кризи.
3. Залежно від об'єкта управлінського моніторингу:	наслідки кризи; причини кризи; тривалість кризи.
4. За джерелами походження кризи:	зовнішнє антикризове управління; внутрішнє антикризове управління; комбіноване антикризове управління.

Джерело: складено на основі^{1, 2}.

Спеціальні принципи відображають основні повноваження здійснення антикризового управління у процесі досягнення результату. Організація антикризового управління базується на таких спеціальних принципах як: принцип функціональної інтеграції, принцип професіоналізму, принцип відповідальності за прийняття рішень, принцип централізму та децентралізму в процесі прийняття рішень, принцип гнучкості, маневреності та пристосування до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. До того ж антикризовому управлінню притаманні ті ж самі функції, що й будь-якому управлінню: планування, організація, мотивація та контроль. Вони реалізують заходи антикризового управління як управлінський процес в цілому.

Спираючись на визначенні поняття, моделі, функції та принципи антикризового управління, його значення для фінансово-економічної безпеки та

¹ Васьківська К.В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. Львів: ПП «Арал». 2011. 204 с.

² Kubicz I. Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji. 2012. S. 145-172.

підприємства загалом полягає у виявленні та усуненні зовнішніх та внутрішніх негативних факторів, що можуть призвести до кризового стану. Взаємозв'язок фінансово-економічної безпеки та антикризового управління розкривається через спільні суб'єкти управління, які за допомогою різних методів та прийомів впливають на об'єкт управління для досягнення поставленої мети (рис. 1).

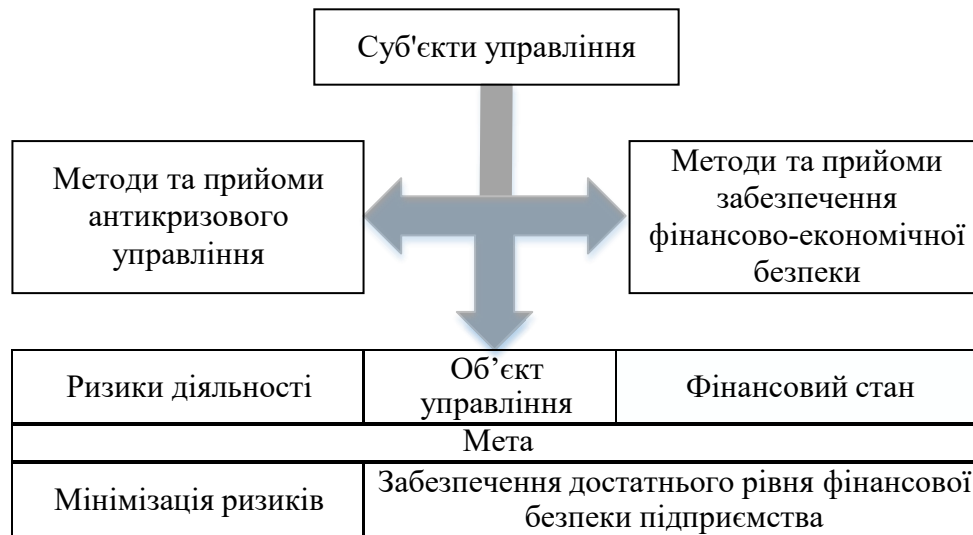


Рис. 1 – Взаємозв'язок фінансово-економічної безпеки підприємства та антикризового управління¹

У даному випадку, суб'єктами як антикризового управління, так і системи забезпечення фінансово-економічної безпеки є керівництво підприємства, його персонал, санатори, контролінгові служби, натомість головними об'єктами антикризового управління виступають кризи та ризики діяльності. Зазвичай під методами та прийомами антикризового управління розуміють санацію, даунсайзинг, ліквідацію, регуляризацію, модернізацію, злиття, диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг, які також використовуються як засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки. До того ж Н. Туленков доводить, що будь-який процес управління організацією повинен бути антикризовим, тобто побудованим з урахуванням ризику та небезпеки настання кризових ситуацій². І тому він вважає антикризове управління одним із методів фінансово-економічної безпеки.

Отже, антикризове управління є невіддільною частиною загальної стратегії

¹ Марина А.С., Рябчикова Д.А., Тур Н.В. Диагностика криз в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Інфраструктура ринку. Гроші, фінанси та кредит. 2019. №29. С.464-470.

² Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент. Персонал. 2014. № 6. С. 19-25.

розвитку підприємства та спрямоване на профілактику та ліквідацію криз будь-якого походження за допомогою методів та прийомів його забезпечення.

Аналогічно до тлумачення поняття «антикризового управління» на сьогодні відсутня єдина думка до визначення послідовності етапів проведення антикризового управління. Узагальнюючи дослідження Р. Біловол¹ та Л. Ситник² процес антикризового управління можна зобразити поетапно (рис. 2).

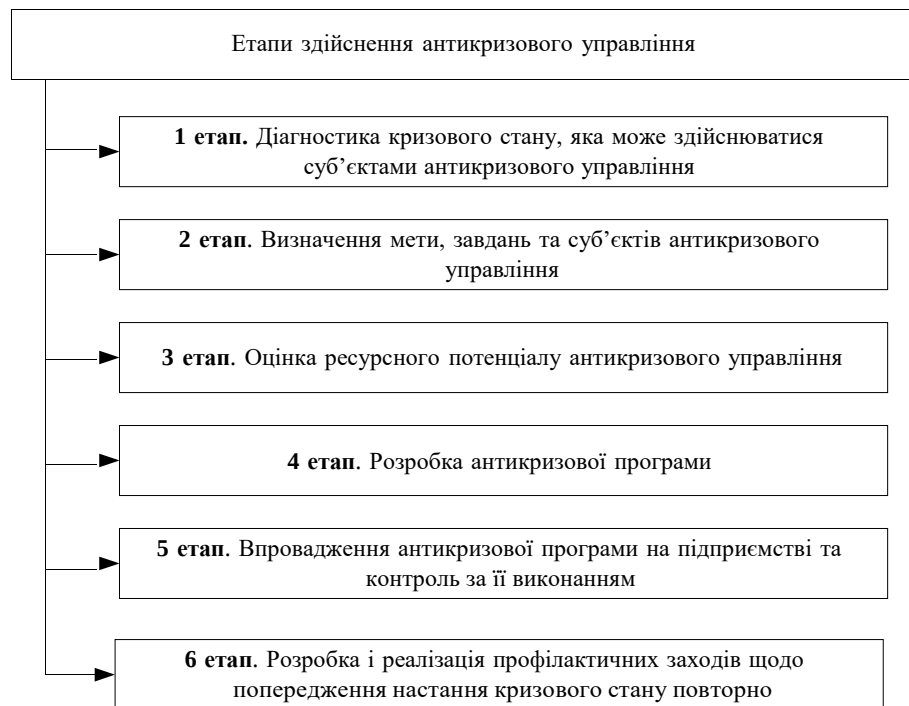


Рис. 2 – Етапи антикризового управління
Сформовано на основі^{1,2}.

На першому етапі відбувається діагностика кризового стану шляхом оцінки результатів господарської діяльності підприємства, у тому числі зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап слід вважати визначальним, оскільки на ньому приймається рішення про здійснення антикризового управління на аналізованому підприємстві.

Другий етап характеризується визначенням мети, завдань, а також суб'єктів антикризового управління відповідно до виявлених проблем і загроз, причин їх виникнення та поглиблення.

Третій етап передбачає оцінку ресурсного потенціалу антикризового

¹ Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.

² Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. *Донецьк: ІЕП НАН України*. 2013. 504 с.

управління, тобто аналіз гнучкості, адаптованості та достатності існуючих ресурсів на підприємстві для вирішення поставлених завдань. Основними видами ресурсів є: технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові тощо.

На четвертому етапі суб'єктами антикризового управління здійснюється розробка антикризової програми. Згідно Л. Лігоненко¹ антикризова програма – це «сукупність заходів і прийомів, які повинні бути здійсненні у межах підприємства, його структурних підрозділів та служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану». Використання таких заходів залежить від фази кризи, часових обмежень та наявних ресурсів.

Розрізняють два підходи до визначення заходів (методів) антикризового управління на підприємстві: тактичний та стратегічний. Застосування тактичних та стратегічних методів здебільшого націлено на мінімізацію негативного впливу кризового стану на діяльність підприємства загалом та отриманню позитивних результатів діяльності в майбутніх періодах. Заходи, які відносять до першої групи спрямовані на швидке подолання проявів кризи (табл. 4). Проте інколи тактичних заходів недостатньо для усунення кризи та її наслідків. Тому використовують стратегічні методи антикризового управління, які відрізняються більш тривалою дією, зміною сутності та деяких якісних характеристик підприємства.

П'ятий етап антикризового управління має на меті впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. На цьому етапі найважливішим є організація контролю за перебігом виконання запланованих заходів, а крім того оцінка результатів від їх реалізації.

На шостому заключному етапі проводиться розробка і реалізація профілактичних заходів щодо попередження настання кризового стану повторно. Головною метою даного етапу є внесення змін до основних функціональних стратегій діяльності підприємства направлених на недопущення виникнення проблем передуючим кризі, створення заходів запобігання та раннього розпізнавання ознак кризового стану в майбутньому.

Таким чином, процес здійснення антикризового управління дає змогу достовірно визначити причини та наслідки виникнення кризового стану на підприємстві, систематизувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень по впровадженню необхідних антикризових заходів спрямованих на усунення загроз, оздоровлення та ефективне функціонування

¹ Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством*. Київ: КНТЕУ. 2005. 824 с.

підприємства та його складових.

Таблиця 4 – Заходи антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Тактичні заходи антикризового управління		
Даунсайзинг	Здатність підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок зменшення обсягів виробництва та чисельності персоналу підприємства.	Скорочення постійних витрат та зменшення собівартості продукції.
Санація	Сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, які спрямовані на покращення фінансових показників підприємства шляхом зміни структури балансу підприємства.	Відновлення ліквідності та платоспроможності.
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища підприємства.	Виявлення ранніх проявів кризи.
Контролінг	Аналіз та координація виконання фактичних показників діяльності підприємства у порівнянні з плановими.	Прискорення виявлення кризових явищ.
Стратегічні заходи антикризового управління		
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, застосовується на підприємстві при перших ознаках кризи.	Об'єднання у межах однієї організації різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	Створення комплексної системи стратегічного планування, управлінського обліку, фінансового контролю; впровадження функціональних служб тощо.	Вихід на міжнародні ринки.
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих операцій, витрат часу та інших ресурсів.	Підвищення продуктивності праці, часу виготовлення продукції, собівартості тощо.
Реструктуризація	Здійснення економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які спрямовані на зміну організаційної структури підприємства та його управління, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції або підвищення якості надання послуг.	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства).	Досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання.
Ліквідація	Проведення справи про банкрутство, припинення діяльності підприємства, зняття з реєстрів Державної податкової служби та фонду соціального страхування	Задоволення кредиторських вимог.

Джерело: складено на основі¹

¹ Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків, 2016. 140 с.

У процесі своєї діяльності будь-яке підприємство може відчувати настання кризи неплатоспроможності. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства затверджених наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 неплатоспроможність визначається як «нездатність суб'єкта підприємництва виконувати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі по заробітній платі, а також виконувати зобов'язання щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності»¹. Розрізняють декілька видів неплатоспроможності: поточна, критична, надкритична.

Поточна неплатоспроможність характеризується тимчасовою відсутністю у підприємства необхідних грошових коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами після настання відповідного строку. Для визначення наявності поточної неплатоспроможності використовують економічний показник, який розраховується як різниця між грошовими коштами та активами підприємства та поточними зобов'язаннями за формулою 1:

$$Пп = ДФІ + ПФІ + Г - ПЗ, \quad (1.1)$$

де ДФІ – довгострокові фінансові інвестиції; ПФІ – поточні фінансові інвестиції; Г – гроші та їх еквіваленти; ПЗ – поточні зобов'язання.

Якщо даний показник має від'ємний результат, то згідно законодавства підприємство неспроможне виконати грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати обов'язкових платежів протягом трьох місяців після встановленого строку.

Критична неплатоспроможність діагностується тоді, коли на початку і в кінці звітного періоду мають місце ознаки поточної неплатоспроможності та виконується певна умова за формулою 2:

¹ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: наказ Міністерства економіки України від 19.02.2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення: 30.10.2019).

$$\begin{cases} \Pi_n \leq 0, \\ K \leq 1,5, \\ K_z^n \leq 0,1. \end{cases} \quad (2)$$

де Π_n – поточна неплатоспроможність; K – коефіцієнт покриття; K_z – коефіцієнт забезпеченості власними коштами.

Надкритична неплатоспроможність або банкрутство передбачає відновлення платоспроможності та задоволення вимог кредиторів тільки за допомогою ліквідаційної процедури. Вона діагностується у тому випадку, коли на кінець звітного періоду виконується залежність між двома показниками за формулою 3:

$$\begin{cases} K_n \leq 1, \\ ЧФР \leq 0. \end{cases} \quad (3)$$

де K_n – коефіцієнт покриття; ЧФР – чистий фінансовий результат діяльності.

Згідно Кодексу України з процедур банкрутства банкрутство – це «неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані господарським судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури»¹. Відомі зарубіжні практики свідчать про те, що в країнах з розвиненою ринковою економікою, зазвичай кількість збанкрутілих підприємств викликаних зовнішніми факторами становить 1/3, а внутрішніми – 2/3. У вітчизняних умовах, на думку експертів, вплив зовнішніх факторів на виявлення стану банкрутства підприємств складає приблизно 50%².

Для діагностики банкрутства у світовій практиці були розроблені два підходи. Перший підхід передбачає аналіз і оцінку абсолютних та відносних показників діяльності підприємства, наприклад, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнта покриття тощо. У результаті таких розрахунків робиться висновок

¹ Кодекс України з процедур банкрутства: станом на 21 жовтня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 30.10.2019).

² Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2009. 328 с.

про формування задовільної чи незадовільної структури балансу, а також фінансовий стан підприємства в цілому.

Другий підхід передбачає застосування найпоширеніших багатофакторних моделей оцінки настання кризового стану та ймовірності банкрутства. Наприклад, двофакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана, модель Р. Таффлера і Г.Тішоу, модель Р. Ліса, модель Д. Фулмера, модель Г. Спрінгейта, модель У. Бівера, модель Р. Сайфуліна і Г. Кадикова, модель Іркутської державної економічної академії, модель Ж. Лего, модель О. Терещенко, метод Париж-Дафін, модель Creditmen, дискримінантна модель тощо.

Зазвичай для діагностики вірогідності банкрутства використовують обидва підходи, бо для розрахунку вищеперерахованих моделей необхідно значення окремих факторів, які і є абсолютними та відносними показниками діяльності підприємства. Порівняльну характеристику даних моделей наведено у табл. 5. За своєю сутністю всі моделі однакові. Вони мають на меті оцінити фінансовий стан підприємства, його спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями та ефективність управління.

Таблиця 5 – Порівняльна характеристика моделей діагностики ймовірності банкрутства

Назва моделі	Переваги	Недоліки
1	2	3
Двофакторна модель Е. Альтмана	Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу.	Розглядається лише на основі двох коефіцієнтів.
П'ятифакторна модель Е. Альтмана	Відображає різні аспекти діяльності підприємства, можливо провести прогнозування змін фінансового стану.	Застосовують лише відносно акціонерних товариств, чії акції обертаються на ринку цінних паперів.
Модель Р. Таффлера і Г.Тішоу	Простота розрахунку, можливість виявити та оцінити стратегічні проблеми підприємства.	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози не завжди коректні.
Модель Р. Ліса	Змінні величини визначаються за даними балансу, що дозволяє використовувати модель для зовнішнього експрес-аналізу.	Некоректність одержуваних прогнозів для підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника. Не пристосована для оцінки українських підприємств.
Модель Д. Фулмера	Точність моделі сягає 98% при прогнозуванні банкрутства протягом року і 81% за період більше року.	Використовується як допоміжний захід аналізу підприємства.

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Модель Г. Спрінгейта	Модель показує достатній рівень надійності прогнозу.	Не враховує галузевої та регіональної складової. Між змінними спостерігається досить тісний взаємозв'язок.
Модель У. Бівера	Широко використовується зарубіжними та вітчизняними фінансовими аналітиками.	Не враховує особливостей галузі та реального стану економіки.
Модель Р. Сайфулліна і Г. Кадикова	Модель включає 5 змінних, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.	Значення розрахунку не враховують особливостей та реалій середовища в якому перебуває підприємство.
Модель Іркутської державної економічної академії	Механізм розробки і всі основні етапи розрахунків докладно описані, що полегшує практичне застосування методики.	Значення розрахунків практично не взаємодіють з результатами, що одержуються за допомогою інших методів і моделей. Одержувані прогнози не відповідають реальному фінансовому стану підприємств.
Модель Ж. Лего	Простота у використанні.	Точність 83% у використанні тільки для промислових підприємств.
Модель О. Терещенко	Розроблена безпосередньо для українських підприємств.	Відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану.
Метод Париж-Дафін	Дозволяє передбачити можливі проблеми майже на трирічний період.	Для розрахунків потрібна більш детальніша інформація ніж у формах фінансової звітності.
Модель Creditmen	Можливе використання методик для проведення зовнішнього аналізу. Визначено нормативи змінних величин, які диференційовані за галузями.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є різкі «переходи» від однієї оцінки фінансової стабільності до іншої.
Дискримінантна модель	Розроблена для українських підприємств за видами економічної діяльності.	Граничні значення дискримінантної моделі дещо занижені.

Джерело: складено на основі^{1, 2}.

Доцільно під час діагностики ймовірності банкрутства підприємства використовувати декілька моделей, що дозволить зробити остаточний висновок щодо рівня вірогідності банкрутства.

До найбільш вдалих моделей діагностики ймовірності банкрутства українських підприємств різних видів економічної діяльності відносять такі (рис.3): Z-рахунок Е.Альтмана, модель Р. Таффлера і Г. Тішоу, комплексний

¹ Дослідження ймовірності банкрутства підприємства за зарубіжними та вітчизняними методиками. Науковий блог Національного університету «Острозька академія»: веб-сайт. URL: <https://naub.ua.edu.ua/2014/doslidzhennya-jmovirnosti-bankrutstva-pidpryjemstva-za-zarubizhnymy-ta-vidchyznanyu-metodykaty-3/> (дата звернення: 29.09.2019).

² Удосконалення методів розрахунку ймовірності банкрутства підприємства. Stud24: веб-сайт. URL: <http://stud24.ru/finance/udoskonallennya-metodv-rozrahunku-jmovrnost-bankrutstva/42757-133777-page1.html> (дата звернення: 22.09.2019).

показник R Р. Сайфулліна і Г. Кадикова, коефіцієнт У. Бівера, інтегральний показник фінансового стану О. Терещенка, дискримінантна модель затверджена Міністерством фінансів України.

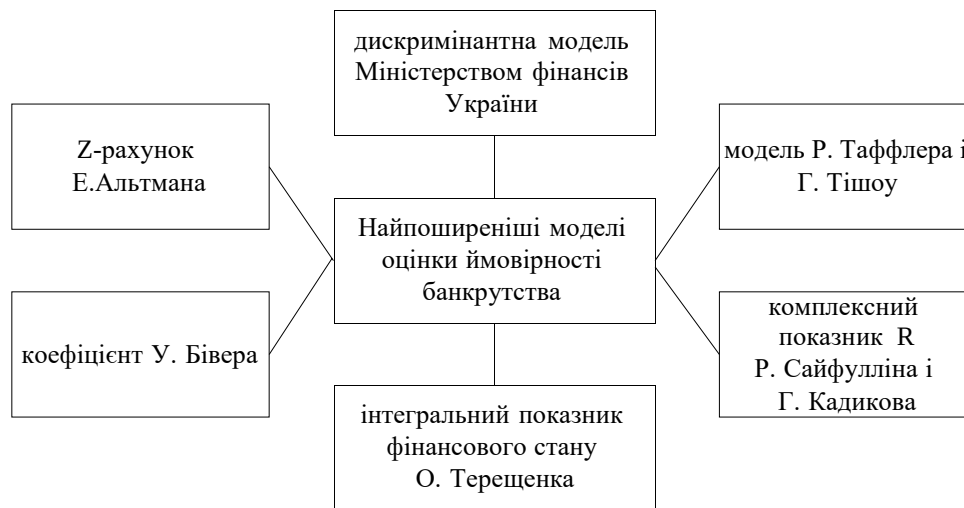


Рис. 1.3 – Найпоширеніші моделі оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств
Сформовано автором.

Дані моделі дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та його схильність до банкрутства в сучасних умовах зовнішнього середовища з урахуванням впливу новітніх методів управління і технологій. Крім того, перераховані моделі підходять для аналізу господарської діяльності підприємств комунального сектору.

Існування ефективної системи захисту підприємства від негативних проявів є найважливішою умовою забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності і, як наслідок, виникає поняття «фінансово-економічна безпека». Фінансово-економічна безпека – це стан захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства від загроз внутрішнього і зовнішнього середовища та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стабільного розвитку в поточному та довгостроковому періодах¹.

Для досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки використовують один з різновидів організації управління підприємством – антикризове управління. Антикризове управління розглядається як система

¹ Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.