

**ЧЕРЕП А. В.**  
**КАЛЮЖНА Ю. В.**

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА  
АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАДАХ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Череп А. В.  
Калюжна Ю. В.

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА  
АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАДАХ**

**МОНОГРАФІЯ**

Запоріжжя  
2017

УДК:338.45:005.931.11:005.334  
Ч467

Рецензенти:

**Ковальчук С.В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та товарознавства Хмельницького національного університету, академік Академії економічних наук України (Хмельницький)

**Гончар О.І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і підприємництва Хмельницького національного університету (Хмельницький)

**Семенов Г.А.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Класичного приватного університету (Запоріжжя)

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Запорізького національного університету  
(Протокол № 13 від 20.06.2017р.)*

**Череп А. В., Калюжна Ю. В.**

Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія / А.В. Череп, Ю.В. Калюжна. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. – 200 с.

*ISBN*

Монографія присвячена методологічним проблемам управління ризиками на промислових підприємствах; досліджено сутність та детермінанти економічної кризи, розглянуто методи визначення та діагностики банкрутства, виявлення ризиків та заходів антикризового управління. У роботі запропоновано використовувати різні підходи для визначення ризиків діяльності, в т.ч. ентропійний. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму врахування ризиків у антикризовому управлінні промисловими підприємствами.

Для економістів – науковців, викладачів, державних службовців, антикризових менеджерів, аспірантів, студентів вишів та всіх, хто цікавиться проблемами антикризового управління промисловими підприємствами.

УДК:338.45:005.931.11:005.334  
Ч467

© Череп А. В., Калюжна Ю. В., 2017

## ЗМІСТ

Вступ	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та передумови появи економічної кризи	8
1.2. Методологія антикризового управління підприємством	14
1.3. Ризики діяльності підприємств	25
1.4. Методичні підходи до оцінювання ймовірності банкрутства підприємства	43
Висновки до розділу 1	60
<b>РОЗДІЛ 2. ДЕТЕРМІНАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	<b>63</b>
2.1. Сучасний стан антикризового управління на промислових підприємствах	63
2.2. Аналіз економічної діяльності промислових підприємств з метою виявлення системних ризиків	81
2.3. Оцінювання ймовірності банкрутства промислових підприємств	106
Висновки до розділу 2	120
<b>РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>122</b>
3.1. Ентропійний підхід до визначення ризиків діяльності підприємств	122
3.2. Удосконалення сучасних інструментів кількісного оцінювання ризиків діяльності промислових підприємства	132
Висновки до розділу 3	140
<b>РОЗДІЛ 4. ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	<b>141</b>
4.1. Розробка заходів антикризового управління на промислових підприємствах із врахуванням системних ризиків	141
4.2. Організаційно-економічний механізм урахування ризиків в антикризовому управлінні промисловими підприємствами	162

Висновки до розділу 4.....	173
Висновки.....	175
Список використаних джерел.....	179
Додатки.....	199

## ВСТУП

Сучасна економіка України перебуває у глибокій кризі, що зумовлено негативними тенденціями в соціальному та політичному житті. Гострою проблемою для підприємств є нестабільність діяльності, вплив змін макросередовища тощо. Підприємства, які не здатні за будь-яких причин погасити заборгованість, ускладнюють оздоровлення ринку товарів і послуг, економіки України та понижують ступінь довіри до ділових відносин у цілому. На процес фінансового оздоровлення ринку впливають фактори невизначеності, ризики та загрози. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили виникнення і розвиток антикризового управління, яке є новим для сучасних реалій України. Вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків досить часто завершується глибокою кризою підприємства, його банкрутством та ліквідацією. Тому, розробка нових підходів до оцінки ризиків у процесі реалізації антикризового управління та профілактики кризових явищ є передумовою оздоровлення та підвищення темпів зростання економіки України загалом, рівня життя населення тощо.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та методичних проблемних питань антикризового управління зробили вітчизняні та закордонні науковці, зокрема: Н. Ю. Брюховецька, В. О. Василенко, А. Г. Грязнова, О. В. Коваленко, Л. О. Коротков, В. М. Марченко, Т. О. Пожуєва, А. М. Ткаченко, Е. А. Уткін, А. В. Череп, А. Д. Чернявський та ін. Концептуальні підходи дослідження оцінки ризиків розглядають вітчизняні та закордонні автори: Є. М. Андрущак, О. О. Захарова, В. В. Вітлінський, С. М. Ілляшенко, М. Г. Лапуста, А. О. Недосекін, Л. В. Матвійчук, А. О. Руденко, О. О. Терещенко та ін.

Однак, у науковій економічній літературі спостерігається недосконалість методичного забезпечення для здійснення антикризових заходів на підприємствах машинобудування, а питання впливу ризиків, загроз та

невизначеності на діяльність підприємств при антикризовому управлінні залишаються недостатньо дослідженими.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених, нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, річна бухгалтерська й оперативна звітність підприємств машинобудування Запорізької області. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих науково-методичних положень для врахування та оцінки ризиків діяльності в системі антикризового управління на підприємствах машинобудування, консалтингових та аудиторських фірмах.

Основні результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності ПАТ «Мотор Січ», КТ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія», ПрАТ «Запоріжбудмаш», ТОВ «Аудиторська фірма «Злагода» та використовуються в навчальному процесі економічного факультету Запорізького національного університету при викладанні дисциплін «Фінансова санація та банкрутство підприємств» і «Стратегічне управління», а також у навчальному процесі факультету економіки та управління Запорізької державної інженерної академії при викладанні дисципліни «Моделювання ризику в економіці».

Зважаючи на актуальність, своєчасність, наукову новизну та практичну апробацію досліджень, вважаємо, що дана монографія буде цікавою як для науковців, так і для практикуючих фахівців з питань антикризового менеджменту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність та передумови появи економічної кризи

Теоретико-методологічною базою дослідження криз виступають економічні теорії: циклічного коливання економічних систем; диспропорцій між обсягом виробництва та рівнем споживання; катастрофізму та еволюційно-хвилеподібних змін; економічної безпеки; невизначеності організаційно-ринкового середовища; загальноекономічної рівноваги та стійкості. Кризи є неминучою сутнісною фазою життєвого циклу підприємства, виконують функції – руйнують основи застарілих явищ та відкривають можливості для встановлення нових. Етапами кризи є: накопичення причин кризового становища, обвал, занепад та досягнення докризового стану на новій основі, розпад або заміна іншою системою [134, с. 15-16].

Суперечливою є якісна характеристика непередбаченості кризи, оскільки кризовому процесу передують низка негативних факторів, дій та чинників; жодна світова криза не була передбаченою. Тільки за умови врахування трансформаційних рушійних сил, оцінюючи сукупність ризиків, кризи можна уникнути.

Процес життєдіяльності підприємства на всіх етапах пов'язаний з низкою чинників впливу: ризиками, небезпеками, невизначеностями та загрозами. Приділення достатньої уваги вищезазначеним чинникам та їх урахування у процесі ведення господарської діяльності знижує вірогідність отримання меншого економічного ефекту від упровадження господарської діяльності, погіршення економічного стану, загострення кризових явищ, настання банкрутства та ліквідації підприємств. У період економічної кризи, проблема підтримання ефективної життєдіяльності підприємств є вкрай актуальною, тому першочерговою потребою є дослідження причинно-наслідкових зв'язків



виникаючих загроз та ризиків, їх урахування при розробці антикризових заходів.

Причинами кризового стану підприємств в Україні є такі зовнішні фактори: зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції, втрата ділових партнерів, ринків збуту, сезонні коливання, зростання цін на ресурси, комплектуючі та енергоносії, значний рівень інфляції, недосконалість законодавчої бази України. Внутрішніми причинами кризи є: неефективний менеджмент та шахрайство управлінського персоналу, застаріле виробниче устаткування, нестача інновацій, дефіцит інвестицій, нестача кваліфікованого персоналу тощо.

Якщо розглядати підприємства в галузевому аспекті, то найбільш суттєві деформації і якісні перетворення криза вносить у промислові підприємства, причому найбільшою тривалістю та багатоетапністю структурних перетворень характеризуються перш за все машинобудівні підприємства [135, с. 123].

Криза, як економічна категорія, розглядається як складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Виділяють теоретичні підходи до визначення кризи, які наведені у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Теоретичні підходи до визначення кризи**

Підхід	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза є переломним моментом у розвитку змін, об'єктивним процесом, притаманним життєвому циклу підприємства.	А. Д. Чернявський, А. В. Череп, В. О. Василенко, А. М. Ткаченко, В. Г. Сибіряков, Т.Г. Ренц, Ю. В. Яковец, А. А. Богданов
Негативний	Криза має руйнівний характер, обумовлює занепад у діяльності, банкрутство, ліквідацію підприємства.	А. М. Штангрет, В. Н. Крутько, Р. Хіт, В. Є. Ланкіна, С. Фішер, К. Макконел, С. Брю., Г.П. Іванов

Примітка. Джерело: [27, с. 168]

Кризи мають не лише негативний характер, а й представляють собою приховану можливість позитивних змін, шанс для навчання менеджменту шляхом отримання нового досвіду та знань (табл. 1.2). Кризова ситуація відкриває те, що в нормальній ситуації є невидимим, і підвищує ефективність

підприємства, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції [136, с. 73].

Таблиця. 1.2

### Наслідки кризи для діяльності підприємства

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
ліквідація нерентабельних підприємств для оздоровлення ринкової системи	втрата клієнтів і покупців готової продукції
вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво	збільшення собівартості та різке зниження продуктивності праці
ротація управлінського персоналу	втрата працівниками робочих місць, загострення соціальної напруженості
отримання досвіду та формування ефективного інвестиційного середовища	втрати кредитором підприємства значних засобів, вкладених у нього

Примітка. Джерело: [136, с. 74]

Закордонні автори Т. Pauchant і Е. Morin [177] наголошують на тому, що криза може мати позитивний характер, оскільки дозволяє підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [136, с. 75]. Результати аналізу друкованих праць з проблематики визначення негативної сторони визначення поняття «криза» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Трактування поняття «криза» як негативного фактору

Джерело	Визначення поняття «криза»
Тлумачний словник	Надскладне становище, загострена ситуація, занепад [137].
В. Н. Крутько	Раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних заходів [36, с. 167].
Л. Бартон	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [136, с. 60].
Д. Кейнс	Раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [136, с. 60].
Т. Grenz [173]	Незапланований та небажаний, обмежений у часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [36, с. 168].
Cambridge Dictionaries	Надзвичайно важкий або небезпечний момент [169].

Примітка. Джерело: згруповано авторами за [36; 136; 137; 169]

Аналізуючи трактування терміну «криза» вітчизняними та іноземними вченими можна стверджувати, що існують полярні точки зору. За межами

України криза не розглядається як явище, яке обов'язково призведе до настання катастрофи. Навпаки, кризу можливо подолати за умови докладання певних зусиль, у чому і полягає основний сенс антикризового управління. Тому, існує ряд визначень поняття, які передбачають позитивний розвиток подій та підкреслюють необхідність активних дій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Трактування поняття «криза» як факту невизначеності або позитивного фактору**

Джерело	Визначення поняття
Сибіряков В. Г.	Будь-яка зміна параметрів системи, як позитивна, так і негативна, призводить до протилежної зміни інших параметрів системи [36, с. 167].
Василенко В. О.	Переломний момент у розвитку змін [20, с. 298].
Дацюк І. В.	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 [36, с. 168].
Крутик А.	У перекладі з грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [136, с. 61].
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	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, які сприяють його еволюції [136, с. 61].
Чернявський О.Д.	Ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [154].
Crisis Management Handbook [170]	Значна подія, яка загрожує серйозними наслідками і потребує термінового реагування.

Примітка. Джерело: згруповано авторами за [20; 36; 136; 170]

Враховуючи існування різних підходів до визначення поняття, пропонується власне визначення: криза – об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації

діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних заходів [135, с. 124].

Кризи, як найгостріші форми вияву конфліктів, охоплюють усі сфери соціуму, тому розрізняють: економічні, соціальні, політичні, фінансові, організаційні, ідеологічні, психологічні, культурологічні, ментальні та інші види.

На думку В. О. Василенко [20] кризи на підприємствах поділяються на об'єктивні, пов'язані з впливом макросередовища та потребами модернізації підприємств, і суб'єктивні, що відображають помилки управлінського персоналу, спроби шахрайства та психологічний фактор.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різноманітними. Умови виникнення кризи, які враховуються при розробці антикризової програми діяльності підприємства, відображені у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

#### **Умови виникнення кризи на підприємствах**

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба модернізації і реструктуризації підприємств;</li> <li>- глобальна рецесія, економічна депресія;</li> <li>- перевиробництво;</li> <li>- циклічність економіки.</li> </ul>
Суб'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід;</li> <li>- професійний рівень;</li> <li>- волюнтаризм в управлінні;</li> <li>- психологічні фактори.</li> </ul>
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на рівні держави;</li> <li>- на рівні підприємства.</li> </ul>
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- міжнародна співпраця;</li> <li>- міжнародна конкуренція;</li> <li>- міжнародні санкції.</li> </ul>
Природні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- катаклізми природного походження.</li> </ul>
Техногенні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінські рішення;</li> <li>- протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу.</li> </ul>

Примітка. Джерело: розроблено авторами з врахуванням [20]

Діапазон явищ, що ідентифікуються як кризові, доволі широкий: від перешкод у функціонуванні суб'єкта господарювання до його банкрутства.

Економічну кризу підприємства можна класифікувати за деякими ознаками, які наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Класифікація економічної кризи

Напрямок дослідження	Види криз
За джерелами генерування:	- криза, яка генерується внутрішніми чинниками; - криза, яка генерується зовнішніми чинниками; - криза, яка генерується внутрішніми і зовнішніми чинниками.
За масштабами охоплення:	- структурна криза, викликана диспропорціями в окремих параметрах системи (локальна криза); - системна криза, що охоплює всі основні напрями діяльності і відображає суперечності всієї системи підприємства.
За структурними формами:	- криза, викликана неоптимальною структурою капіталу підприємства; - криза, викликана неоптимальною структурою активів підприємства; - криза, викликана незбалансованістю грошових потоків підприємства; - криза, викликана неоптимальною структурою інвестицій; - криза репутації підприємства; - криза, викликана неоптимальною структурою інших параметрів.
За ступенем впливу на діяльність підприємства:	- легка криза, яка може бути оперативно ліквідована шляхом використання внутрішніх механізмів АУ; - глибока криза, подолання якої можливе шляхом використання усіх внутрішніх механізмів стабілізації, окремих форм зовнішньої санації; - катастрофічна криза, подолання якої можливе шляхом залучення зовнішніх форм оздоровлення [136, с. 10-14]; - основні та другорядні [118, с. 126]
За періодом протікання:	- короткострокова криза (до одного кварталу); - середньострокова криза (до одного року); - довгострокова криза (більше року до повного її усунення).
За наслідками:	- криза, що призвела до відновлення діяльності в колишніх параметрах, наслідки характеризують зазвичай короткострокову структурну фінансову кризу в легкій її формі (короткострокові зміни кон'юнктури ринку); - криза, що призвела до оновлення фінансової діяльності на новій якісній основі. Такі наслідки характерні переважно для системної кризи, що вирішується зазвичай за допомогою зовнішнього фінансового оздоровлення підприємства; - криза, що викликала банкрутство (ліквідацію) підприємства [136, с. 10-14].
За рівнем передбачуваності:	- раптова криза, що визначається як момент, подія, ситуація, яка призводить до непередбачуваних і раптових порушень діяльності підприємства; - тліюча криза, яка є прихованою та існуючою на підприємстві, про яку не було відомо [142, с. 17- 20]; - непереривна криза; - очікувана криза, яка є наслідком поступових неефективних рішень за наявності очевидних проблем будь-якого роду.

Примітка. Джерело: доповнено авторами на основі [118; 136; 142]

Економічна криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм

порушення його фінансової рівноваги, що відображає циклічно виникаючі впродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних чинників суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб і несе найбільш небезпечні потенційні загрози його функціонуванню [136, с. 55].

## **1.2. Методологія антикризового управління підприємством**

Збільшення кількості неплатоспроможних підприємств-банкрутів, занепад провідних галузей та загострення кризи спричинили появу нового виду управління – антикризового, яке вирізняється своїми цілями, специфічними функціями, глибиною та масштабами проведення. По-перше, під антикризовим управлінням розуміють керування підприємством в умовах загальної кризи економіки, по-друге – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, по-третє – управління підприємством на межі банкрутства, по-четверте – у період банкрутства [17, с. 98]. Тому проблема формування системи антикризового управління як окремого виду управління потребує пояснення. Теоретичними та практичними питаннями розвитку антикризового управління займалися видатні вітчизняні та закордонні вчені: К. В. Балдін [12], Т. М. Білоконь [14], І. А. Бланк [13], В. О. Василенко [20], О. В. Вишневська [23], А. Ю. Гончарук [32], А. П. Градов [129], А. Г. Грязнова [7], А. М. Дубров [38], О. П. Єлець [40], Е. М. Коротков [5], Л. О. Лігоненко [71], В. М. Марченко [78], Т. О. Пожуєва [102], В. М. Рубан [119], Л. С. Ситник [128], Г. К. Таль [4], О. О. Терещенко [132], А. М. Ткаченко [136], Е. А. Уткін [141], А. В. Череп [150], А. Д. Чернявський [152], З. Є. Шершньова [157], А. М. Штангрет [162] та ін.

Уявлення менеджменту вітчизняних промислових підприємств про антикризове управління є не зовсім правильним, починаючи з того, що англomовний термін «crisis management» було перекладено як «антикризове управління» з чітким негативним відтінком. Так, об'єктом «crisis management» є

сама криза як ситуація або процес, а об'єктом «антикризового управління» є соціально-економічна система, яка переживає (або якій загрожує) криза, котра розглядається лише як негативний фактор впливу [142, с. 6; 179, с. 12]. Підходи до трактування поняття «антикризове управління» наведені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Визначення поняття «антикризове управління»

Джерело	Визначення поняття «антикризове управління»
А. В.Череп	Управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [150, с. 245].
В.О. Василенко	Система фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства [20, с. 23].
Л. С.Ситник	Система управління, що спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протипагу екстенсивному розвитку [128, с. 25].
Е. С. Мінаєв	Управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [3, с. 5].
А. П. Градов	Сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізуванню стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізуванню фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику діяльності та розробка заходів щодо його зниження [129, с. 84].
С. М. Боняр, Я.О. Скутова- Корх	Сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [17, с. 99].
А. М.Ткаченко, О.В. Коваленко, О. П. Єлець	Процес, основним змістом якого є підготовка, ухвалення і реалізація управлінських рішень щодо попередження криз, їх подолання і мінімізації їх негативних наслідків [134, с. 93].
Л. О. Лігоненко	Постійно організоване управління, спрямоване на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення банкрутства [71, с. 37].
А. П. Балашов	Система профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються на підприємстві до суттєвого покращення його фінансового стану [11, с. 14].

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 6; 11; 17; 20; 71; 128; 129; 134;

Е. М. Коротков сформулював основні засади антикризового управління в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- певною мірою кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси та мінімізувати їх негативні наслідки [5, с. 131–135].

Деякі вчені [91; 155] вважають, що формування особливої міжфункціональної підсистеми антикризового управління залежить від наявної та прогнозованої суб'єктно-об'єктної взаємодії, зумовленої специфікою підприємства та його оточенням. Така підсистема покликана прискорено реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, реалізувати дію таких механізмів (управлінських, фінансових, організаційних), які б навіть у складній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими затратами, встановлювати ефективні взаємозв'язки з функціональними підсистемами підприємства для своєчасного визначення та ліквідації локальних криз [91, с. 594-595].

А. Г. Грязнова [7] пропонує розглядати антикризове управління як систему управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямовується на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції суб'єкта господарювання за будь-яких обставин [7, с. 7].

Л. О. Лігоненко [71] виділяє такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізми управління. І. І. Мазур [77] передбачає в системі антикризового управління



моніторинг кризи, планування, організацію, проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, ефективне функціонування.

Основними елементами системи антикризового управління визначено суб'єкт, об'єкт, мету, принципи, процес з розподілом на етапи його реалізації, методологію та критерії оцінки ефективності антикризового управління. Головною метою в системі антикризового управління є забезпечення стабільного становища та розвитку під впливом невизначеності, загроз та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом антикризового управління є загрози, ризики, управління ними; криза діяльності підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктами системи антикризового управління є менеджмент підприємства, певні особи, які володіють знаннями, ресурсами, наділені спеціальною компетенцією та здійснюють цілеспрямовані дії для забезпечення виконання мети функціонування визначеної системи.

Проаналізовано підходи до реалізації етапів антикризового управління українськими та закордонними вченими. Більшість науковців [5; 7; 13; 20; 71] визначають аналіз і діагностику першими етапами реалізації антикризового управління, різниця виникає лише в суб'єктах та об'єктах аналізу. А. Г. Грязнова [7] поділяє перші етапи на внутрішній та зовнішній аналіз стану підприємства. Е. М. Коротков [5] пропонує оцінити можливі наслідки кризи, а потім досліджувати причини її виникнення.

Наступними етапами в більшості аналізованих праць науковців є формування стратегії та розробка антикризових заходів. П. А. Покритан [106] вважає, що основою антикризового управління є стосунки, пов'язані з недієздатністю підприємства – банкрутством, оскільки «процедури банкрутства» – спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, мирова угода – фактично і є етапами антикризового управління, оскільки цей процес розпочинається не тоді, коли підприємство втратило платоспроможність, а коли воно вже визнане банкрутом [106, с. 52].

Проаналізувавши визначення терміну «антикризове управління» вітчизняними та закордонними вченими, нами встановлені такі основні підходи до визначення поняття:

- управління з метою попередження банкрутства;
- управління з метою інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів;
- управління з метою зниження негативних наслідків кризи;
- частина загального управління підприємством, яке включає превентивні антикризові заходи.

Враховуючи наведене вище, ми дійшли висновку, що антикризове управління найчастіше розглядається, як таке, що спрямоване на попередження чи подолання саме негативних властивостей кризи. Авторами також розглядається можливість позитивного розгляду подій, які можуть призвести до економічного зростання підприємства, проте інформація про результати проведених антикризових заходів не конкретизується. Пропонується власне визначення: антикризове управління – це сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає подолання наслідків постстресового синдрому або можливість настання посттравматичного зростання.

А. В. Череп виокремлює наступні групи проблем при реалізації антикризового управління:

- проблеми своєчасної діагностики передкризових ситуацій;
- проблеми прогнозування варіантів поведінки економічної системи в кризовому стані при зростанні невизначеності;
- конфліктологія і селекція персоналу;
- проблема інвестування антикризових заходів, маркетингу [150, с. 245-246];

- проблема ефективного управління ризиками в системі антикризового управління.

Для забезпечення високого рівня якості функціонування на підприємстві системи антикризового управління, вона повинна базуватися на певних принципах (табл. 1.8.).

Таблиця 1.8

### Принципи антикризового управління

№	Принцип	Формулювання принципу
1	Принцип постійної готовності реагування	Об'єктивна вірогідність виникнення криз підприємства визначає необхідність підтримки постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.
2	Принцип превентивності	Краще запобігти загрозі кризи, ніж її усувати і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків.
3	Принцип терміновості реагування	Чим раніше будуть увімкнені антикризові механізми за кожним діагностованим кризовим симптомом, тим значнішими можливостями відновлення порушеної рівноваги володітиме підприємство.
4	Принцип адекватності реагування	Використовувана система механізмів з нейтралізації кризи значною мірою пов'язана з витратами, рівень яких знаходиться у прямій залежності від цілеспрямованості фінансових механізмів такої нейтралізації.
5	Принцип комплексності рішень	Практично кожна криза підприємства за джерелами чинників, що генерують її, носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити і система антикризових заходів.
6	Принцип альтернативності дій	Принцип припускає, що кожне з антикризових рішень повинне базуватися на розгляді максимально можливої кількості їх альтернативних проектів з визначенням рівня їх результативності й оцінкою витрат.
7	Принцип адаптивності управління	У процесі розвитку кризи чинники, що генерують її, характеризуються зазвичай високою динамікою, що зумовлює необхідність швидкої адаптації до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
8	Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів	У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні можливості її нейтралізації.
9	Принцип оптимальності зовнішнього оздоровлення	Якщо кризу діагностовано лише на пізній стадії її розвитку, вона носить системний характер і оцінюється як глибока або катастрофічна, а механізми внутрішньої її нейтралізації не дозволяють досягти рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою зовнішню санацію.
10	Принцип ефективності	Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового управління і пов'язаних з реалізацією його заходів ресурсів.
11	Диференціація індикаторів кризових явищ	У процесі антикризового управління необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за ступенем їх небезпеки для підприємства з позиції генерації загрози банкрутства.

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [136; 148]

Основним принципом антикризового управління вважаємо принцип превентивних дій, оскільки появи кризи, як і будь-якої хвороби в системі (людини, підприємства, країни) краще уникати, ніж здійснювати усунення її негативних наслідків, використовуючи додаткові ресурси, які можуть бути направлені на виробництво додаткових благ та підвищення економічного ефекту від функціонування підприємства.

В економічній літературі виділяють такі стратегії антикризового управління:

- попередження кризи, підготовка до її появи;
- очікування зрілості кризи для вдалого вирішення проблеми щодо її подолання;
- протидія кризовим явищам, стабілізація позитивних ситуацій, шляхом використання резервів та додаткових ресурсів;
- послідовний вихід з кризи [133, с. 8].

Фактично при впровадженні антикризових заходів на підприємствах України використовуються відповідні типи управління: реструктуризація, санація та ліквідація підприємств.

На думку А. М. Ткаченко, основним зі стратегічних напрямів виходу з кризи є реструктуризація, яка відбувається шляхом:

- скорочення окремих структурних підрозділів, штату працівників та витрат на їх утримання;
- залучення позикових коштів на розвиток підприємства;
- списання активів з балансу підприємства;
- удосконалення механізму управління та підвищення конкурентоспроможності;
- посилення контролю за рухом грошових коштів;
- уведення маркетингового управління [160];
- залучення інвестицій [133, с. 10];
- злиття, поглинання і приєднання до інших підприємств;
- розподіл підприємства.

Найбільш відомі та поширені форми реструктуризації – злиття та розподіл підприємств. При цьому під час об'єднання увага повинна приділятися: ідентифікації можливих ризиків та наслідків, діагностиці партнерського підприємства, з яким планується об'єднання та розрахунку ефективності злиття [136, с. 53]. Оцінка ефективності об'єднання (злиття, поглинання) визначається шляхом співвідношення результатів (ефекту) і витрат на його здійснення [18, с. 102-104], а основним результатом об'єднання підприємств виступає синергетичний ефект, що досягається за рахунок диверсифікації операційної і фінансової діяльності новоутвореного підприємства, економії витрат, підвищення економічної гнучкості підприємства.

В. М. Марченко [79] послідовність реалізації угод злиття та поглинання розподіляє на три логічно взаємопов'язані етапи: передінтеграційний, інтеграційний та постінтеграційний. Існують такі основні підходи до злиття, придбання корпорацій:

- підхід, що базується на зниженні витрат за рахунок дії ефекту масштабу;
- підхід, що базується на зростанні доходів корпорації;
- підхід, що базується на очікуваннях синергетичного ефекту від придбання корпорації;
- підхід, що базується на поєднанні очікувань комплементарних та синергетичних ефектів (комбінований підхід) [80, с. 116; 117; 119].

Оскільки для українських реалій антикризове управління є відносно новим видом управління, доцільним є розгляд закордонного досвіду заходів, спрямованих на подолання кризи.

Закордонні типи антикризового управління підприємствами поділяються на дві великі групи: корпоративний кризовий менеджмент та антикризове управління у процедурах неспроможності (банкрутства), а тип антикризового управління обирається залежно від типу кризи.

У свою чергу корпоративний кризовий менеджмент поділяється на декілька типів [142, с. 71-93]:

- самостійне антикризове управління;
- кризовий консалтинг;
- антикризове управління під контролем кредиторів;
- антикризове управління під керівництвом запрошеного антикризового директора;
- інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами;
- продаж проблемного підприємства новому власнику.

Закордонний досвід антикризового управління представлений на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Форми антикризового управління за досвідом закордонних вчених (систематизовано авторами на основі [142])

Самостійне антикризове управління – реагування на непередбачувані обставини силами керівництва підприємства без залучення спеціалістів з антикризового управління. Схема розвитку подій є такою [142, с. 71-72]:

1. Керівництво не помічає ранніх симптомів появи кризи.
2. Помітивши погіршення діяльності підприємства, керівництво сподівається, що криза мине сама по собі.
3. Переконавшись, що проблеми не зникають, керівництво починає «демонстративні» антикризові заходи (скорочення штату, дисциплінарні покарання, зменшення витрат).
4. У процесі наростання кризи здійснюються безсистемні хаотичні спроби її подолання.
5. У випадку, коли керівництво є найманим, можливим є виведення активів та, як наслідок, приховане банкрутство.
6. Масові крадіжки, втечі персоналу – неспроможність подальшої діяльності – банкрутство (необережне або умисне).

Другий тип корпоративного кризового менеджменту – кризовий консалтинг – це залучення зовнішнього спеціаліста за ініціативою керівництва підприємства для проведення експрес-діагностики та розробки програми антикризових заходів. Головна відмінність кризового консалтингу від антикризового управління під керівництвом запрошеного антикризового директора полягає в тому, що у першому випадку оздоровленням та виконанням антикризового плану займається безпосередньо керівництво підприємства, а у другому – зовнішній спеціаліст.

Антикризове управління під контролем кредиторів – мирова угода між боржником і кредиторами, яка супроводжується узгодженими заходами з реорганізації боржника та реструктуризації його заборгованості. Найчастіше такими зацікавленими в оздоровленні підприємства кредиторами є банківські установи [142].

Інтегрована система управління корпоративними ризиками та кризами – постійний систематичний процес розуміння ризиків та криз, впливу на них з

позицій перспектив усієї організації загалом. Функціонування такої системи передбачає чотири ключові компоненти:

1. Визначення системи ризиків для конкретного підприємства.
2. Встановлення функцій інтегрованої системи управління ризиками та кризами.
3. Практичне здійснення інтегрованого управління ризиками та кризами на підприємстві.
4. Забезпечення постійного навчання персоналу управлінню ризиками та кризами:
  - створення системи виявлення та поширення набутого досвіду;
  - вбудовування планів навчання у практику управління ризиками та кризами;
  - оцінка результатів управління ризиками та кризами з метою стимулювання нововведень та покращення системи.

Найбільш важливим елементом інтегрованої системи управління ризиками та кризами на підприємстві є планування, необхідне для:

- мінімізації втрат життів, систем, часу, власності;
- мінімізації перерв у діловій активності підприємства та їх наслідків;
- максимізації зусиль з реагування на ризики й кризи та нейтралізації їх наслідків;
- підвищення корпоративного духу та відповідності цілей працівників цілям усієї організації.

Плани інтегрованої системи повинні бути простими, не загального характеру, складеними персонально для кожного робітника, періодично поновлюваними та підкріпленими постійними тренуваннями та навчанням. Команда інтегрованої системи управління ризиками та кризами повинна бути формалізованою структурою на підприємстві та мати у штаті юристів, спеціалістів їх зовнішніх зв'язків, економістів тощо. Крім того, інтегрований підхід до управління ризиками та кризами можливо застосовувати для всіх



рівнів управління (місцевого, регіонального та державного) для боротьби з загрозами усіх типів та масштабів.

Продаж проблемного підприємства новому власнику також можна віднести до антикризового заходу, оскільки новий власник, володіючи більшими ресурсами, має шанс вивести підприємство з кризи [142, с. 27].

У процесі дослідження встановлено, що в Україні використовуються такі типи антикризового управління: реструктуризація, санація та ліквідація підприємств, тоді, як за кордоном найбільш поширеними антикризовими стратегіями є стабілізація, реструктуризація та розвиток.

Ще одним поняттям, пов'язаним з кризами та антикризовим управлінням, є поняття ризику. Ризик також є невизначеністю, проте існує суттєва різниця у поняттях. Ризик – невизначеність майбутнього [16; 44; 143], а у випадку настання причини (факту) ризику виникає та розвивається криза не у майбутньому, а вже сьогодні. Висновком з усього сказаного є усвідомлення того, що антикризове управління та управління ризиками є різними за своїм змістом. З метою запобігання кризам необхідно більшу увагу приділяти причинам їх виникнення, а саме: ризикам, загрозам та небезпекам діяльності.

### **1.3. Ризики діяльності підприємств**

Сучасна парадигма щодо управління підприємством ґрунтується на системному, комплексному та ситуативному підходах до управління. Успіх забезпечується за умови, наскільки гнучко й адекватно вона пристосовується до свого зовнішнього середовища – економічного, політичного, правового, демографічного, географічного тощо, як вона враховує та керує ризиком [24, с. 8-9].

Попри численні дослідження, сьогодні відсутнє чітке та однозначне трактування понять «ризик» та «загроза», що зумовлює необхідність їхнього уточнення У науковій літературі, де розглядають питання управління

ризиками, терміни «загроза», «небезпека» використовують для трактування суті ризиків.

Академічний тлумачний словник української мови містить такі визначення: «загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого, важкого для когось, чогось. Те, що може заподіяти будь-яке зло, якусь неприємність; небезпека - можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди, стан, коли комусь, чомусь щось загрожує» [137].

Т. Г. Васильців зазначає, що можливість появи економічних загроз і небезпеки для підприємництва виникає насамперед через конфлікт інтересів суб'єктів підприємницького середовища (а також засобів їхнього досягнення) і дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування [21, с. 26].

О. М. Ляшенко розглядає економічну категорію «ризик» як усвідомлену частину небезпеки (пасивний бік) і як активну дію, спрямовану на її усунення, або, навпаки, на свідоме (але вірогідне) отримання шкоди, збитку тощо [76, с. 244]. О. М. Ляшенко розглядає ризик, як усвідомлену частину загрози та як свідому дію, що може мати негативні наслідки та стати загрозою [76, с. 248-249].

Деякі вчені поділяють думку, що загроза являє собою високу ймовірність появи негативних подій чи збитків, а ризик є тільки можливістю виникнення збитків чи недоотримання прибутку, тобто різниця між трактуванням понять «ризик» та «загроза» полягає у ступені їх прояву [74, с. 228].

Загроза є такою формою зовнішнього середовища, яка може мати негативний вплив на реалізацію управлінським персоналом цілей та ідей, призвести до втрат, обмежити, завдати шкоди, стати причиною недоотримання прибутку та втрати споживачів, знизити рівень впровадження інвестицій та інноваційного розвитку, стримати формування позитивного іміджу, руйнувати репутацію підприємства. Підґрунтям появи загроз полягає недостатність матеріальних, людських, фінансових, природних ресурсів та інформації, що

стає причиною конкурентної боротьби між підприємствами [137]. Отже, для пояснення змісту одного слова використано інше, і з наведених тлумачень можна зробити висновок, що ці слова є синонімами.

Протилежної точки зору дотримуються І. П. Мігус та С. М. Лаптев [89], які під загрозою розуміють «певну подію, що впливає на діяльність підприємств». А «ризик», на їхню думку, є «результатом впливу загроз на господарську діяльність підприємств».

У сучасній ризикології вчені [5; 10; 34] наголошують, що небезпеки та загрози формують умови для виникнення ризику підприємницької діяльності та виділяють наступні групи загроз та небезпек:

- об'єктивні (природні явища, техногенні небезпеки);
- політичні та соціально-політичні зміни (зміни в законах, оподаткуванні, землекористуванні тощо);
- ринкові (зміни ринкової кон'юнктури, сировинної бази, валютних курсів, інфляції, споживчих настроїв);
- помилки при розробці проектів;
- невиконання планів робіт (слабке управління, несподівана зміна керівництва, некваліфікований персонал тощо);
- злочини (саботаж, крадіжки, вандалізм тощо) [12, с.22].

Авторами поділяється думка, що реалізація загрози завдає лише шкоди, погіршує стан (згідно зі змістом цього слова). А ризик може бути пов'язаний як із втратами, так і з додатковими надбаннями (шансом). Отже, ризик є ширшим поняттям, ніж загроза, оскільки несе в собі не тільки негативний зміст, а й позитивний.

Ризик управлінських рішень може призвести як до банкрутства, так і до розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності. Загрози формують умови для виникнення ризиків. Ризики можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства, а загрози – лише негативний (наприклад, техногенні катастрофи або стихійні лиха).

Класифікація загроз стабільності підприємства використовується зазвичай на початковому етапі реалізації антикризової програми. Враховуючи небезпеки фінансово-господарської діяльності досліджено класифікацію загроз, яку наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

### Класифікація загроз стабільності підприємства

Об'єкт впливу	Види загроз	Об'єкти загроз	Джерела загроз	Об'єкти захисту
Персонал	Образа, напад, шантаж, пограбування, насильство, вбивство	Персонал підприємства, їхні родини	Шахраї, злочинці	Персонал підприємства, їхні родини
Методи управління	Повільна інноваційна політика, неспроможність своєчасної адаптації до змін	Управлінський персонал	Минулі успіхи (можуть привести до неприйняття змін); схильність повторювати помилки	Управлінський персонал
Продукція	Шахрайство, порушення технології, розкрадання, знищення, промисловий шпіднаж	Продукція, комплектуючі, техніко-технологічні показники продукції	Конкуренти, споживачі, шахраї, злочинці, персонал підприємства	Цехи, лабораторії, склади, транспорт
Матеріальні ресурси	Псування, розкрадання	Територія будівель, споруд, транспорт, технологія, склади	Конкуренти, злочинні угруповання, співробітники	Територія цеху, лабораторії, склади, транспорт
Фінанси	Крадіжка, шахрайство, пограбування фальсифікація документів	Документація, грошові засоби	Злочинні угруповання, співробітники, конкуренти	Планова і звітна документація, бухгалтерські, фінансові служби, каса, інкасатори
Інформація	Конфіденційність, цілісність, повнота, доступність (недоступність) знищення, зміна	Носії інформації, відомості про склад, стан та діяльність, технічні, інформаційні канали	Конкуренти, злочинці, адміністративні органи, співробітники, хакери	Документація, засоби зв'язку, переговори, ділові зустрічі, засоби зберігання, обробки інформації
Самостійність	Поділ, відокремлення	Підприємство, підрозділи	Співробітники, підприємці, держава	Підприємство, структурний підрозділ (цех, філія).

Примітка. Джерело: [74, с. 230; 174]

Враховуючи розмежування понять «ризик» та «загроза», досліджено підходи окремих науковців до визначення поняття «ризик», яке розуміється як

ймовірність, рівень загрози, випадковість, дії, які супроводжуються ймовірністю невдачі (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

### Визначення поняття «ризик»

Джерело	Визначення поняття «ризик»
Фінансовий словник-довідник	Ймовірність зазнати втрат очікуваної економічної користі або прямих збитків через появу непевної події [143].
Б. А. Райзберг Сучасний економічний словник	Небезпека, загроза, що зумовить деякі можливі події, небезпека виникнення шкоди, збитків [113].
А. Б. Борисов Великий економічний словник	Випадковість або небезпека, які носять можливий, а не відворотний характер, і можуть бути причинами збитків [16].
В. В. Вітлінський	Економічний ризик - об'єктивно-суб'єктивна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, міру невдачі (збитків) з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування [24, с. 9].
С. М. Ілляшенко	Можливість або загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних [44].
П. Г. Грабовий, С. Н. Петрова, С. І. Полтавцев	Загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності [117].
О. А. Кулагін	Спрямовані на досягнення мети дії, які супроводжуються ймовірностями невдачі, небезпеки і провалу [67].
Д. Хілсон	Невизначена подія, що чинить невідомий вплив на досягнення цілей [174, с. 2]

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [16; 24; 44; 67; 113; 117; 143]

Ризик розуміється як вплив невизначеності на цілі діяльності підприємства. Враховуючи трактування поняття «ризик», вітчизняними вченими запропоновано власне визначення. Ризик – суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка носить ймовірний необов'язковий характер, що виражається в потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів і може мати наслідком втрати або вигоди.

Ризики можуть мати негативний та позитивний вплив на діяльність підприємств (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

### Вплив ризику на діяльність підприємств промисловості

Негативний вплив	Позитивний вплив
Втрати фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів	Отримання вигоди, шансу збільшення фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів
Необхідність залучення додаткових ресурсів та пошук нових джерел фінансування	Розвиток гнучкості у плануванні діяльності
Зниження рівня впровадження інвестицій та інноваційного розвитку	Організація інноваційної діяльності, створення інноваційних науково-виробничих структур
Стримання формування позитивного іміджу	Укріплення та покращення ділової репутації підприємства
У промисловості, галузі з високим рівнем ризику, що виникають на всіх стадіях життєвого циклу продукції, складним може стати процес планування та нормування продукції	Дотримання та покращення вимог системності та координаційності діяльності підприємств
Недосягнення цілей на будь-якій стадії життєвого циклу продукції	Перевиконання планів на будь-якій стадії життєвого циклу продукції
Зростання напруги серед персоналу та менеджменту, виникнення конфліктних ситуацій	Навчання та самовдосконалення персоналу та менеджменту
Демотивація персоналу та менеджменту	Підвищення та поява альтернативних шляхів мотивації персоналу та менеджменту
Психологічна нестабільність персоналу та менеджменту	Розвиток творчого мислення та новаторських підходів у діяльності

Примітка. Джерело: розроблено авторами

В. В. Вітлінський об'єктом ризику називає економічну систему, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі, суб'єктом – осіб, що зацікавлені в результатах керування об'єктом ризику і мають компетенцію прийняття рішень щодо об'єкта ризику. Джерелом ризику є чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність у широкому сенсі цього поняття [24, с. 10].

Алгоритм якісного аналізу ризику та поведінки його суб'єктів щодо прийняття рішень у ситуації, обтяженій ризиком, наведений на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Алгоритм якісного аналізу ризику та поведінки його суб'єктів (побудовано авторами за [24, с. 13])

Фахівці з теорії ризику вважають, що важливими чинниками ризику в господарській діяльності є також: некомпетентність, відсутність сумління, недостатня ретельність [24, с. 23]. Основні ризики фінансово-господарської діяльності підприємства класифіковані на основі загроз, які пов'язані з проявом ризику та наведені у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Класифікація ризиків фінансово-господарської діяльності  
підприємства**

№	Вид ризику	Загрози, які пов'язані з проявом ризику
1.	Податковий	Запровадження нових видів податків та зборів, зміна строків та умов здійснення окремих податкових платежів, скасування діючих податкових пільг.
2.	Маркетинговий	Зниження попиту на продукцію, сезонні коливання попиту, зміни купівельного потенціалу [72, с. 445].
3.	Виробничий	Ризик виробника: збільшення ціни сировини, енергоресурсів та транспортних витрат [72, с. 445].
4.	Фінансовий	Залучення позикових коштів в якості джерел фінансування, інвестиційний ризик (нездійснення запланованих цілей інвестування (прибутку або соціального ефекту) у межах певного проекту)); інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу); валютний (курсовий) ризик [72, с. 447].
5.	Інвестиційний	Ризики на ринку цінних паперів, нездійснення запланованих цілей інвестування (прибутку або соціального ефекту) у межах певного проекту.
6.	Процентний ризик	Колівання процентних ставок на ринку капіталу, що призводить до зміни вартості позикового капіталу або вартості майбутніх грошових доходів від інвестування.
7.	Кредитний ризик	Відмова комерційного банку надати чи продовжити кредит, зміна умов кредитування.
8.	Депозитний	Неповернення депозитних вкладень.
9.	Юридичний	Нечітке й неоднозначне формулювання відповідних статей у документах; нечітке оформлення договорів із посередниками.
10.	Управлінський	Неадекватні управлінські рішення, що призводять до фіктивного, умисного, необережного або прихованого банкрутства; порушення умов договорів, несвочасність оплати за продукцію (послуги).

Примітка. Джерело: доповнено авторами на основі [72]

За шляхом виникнення та частотою повторення пропонується здійснити поділ ризиків на системні та несистемні (ризики окремих проектів). Системний ризик з'являється під впливом загроз, що можуть ускладнити або унеможливити реалізацію цілей у системі підприємства, змінити умови її функціонування, призвести до відхилення запланованих техніко-економічних показників діяльності від фактичних. Іншими словами, системний ризик стосується таких важливих характеристик, як функціональність та стійкість системи, які не призводять до порушення основних системних властивостей, оскільки в такому випадку відбувається руйнування системи. Системний ризик



буде реалізований, якщо один або кілька елементів системи перестають виконувати свої функції, що унеможлиблює досягнення певних її цілей. Чим більше рівноцінних за своїм впливом на систему елементів, що виконують аналогічні функції, тим менше система є схильною до ризику. І, навпаки, при збільшенні значущості певного елемента, ступеня його впливу на всю систему – збільшується і системний ризик [146, с. 43]. Ризик проекту – це міра непевності в одержанні очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту [94].

У науковій економічній літературі проблема впливу ризиків на діяльність підприємств розглядається не вперше. Методи оцінки показників ризику розглядалися такими вченими: Б. М. Андрушків [1], Є. М. Андрушак, І. Т. Балабанов [10], К. В. Балдин [12], В. В. Вітлінський [25], П. І. Верченко [24], В. М. Гранатуров [34], О. О. Захарова [43], С. М. Ілляшенко [44], М. Г. Лапуста [68], В. Б. Лещев [72], А. О. Недосекін [90], Л. В. Матвійчук [81], Т. О. Пожуєва [103], А. О. Руденко [120], О. О. Терещенко [132] та ін.

Сьогодні широкого використання набули аналітичні, статистичні методи оцінювання окремих видів ризику та ризику проекту, проте ефективність використання існуючих методів потребує подальшого дослідження. Кожен окремий ризик потрібно проаналізувати з позиції того, як він впливає на компанію. Менеджмент підприємства має визначити цілі його діяльності і найважливіші ризики, що перешкоджають їх досягненню за допомогою таких заходів, методів і прийомів: робочі зустрічі й інтерв'ю, мозковий штурм, анкетування, експертні оцінки, порівняння з іншими організаціями, обговорення з керівництвом тощо.

Сьогодні на практиці використовується безліч методів одержання інформації щодо окремих ризиків діяльності. Тому доцільно використовувати комплекс методів, щоб вирішити поставлене завдання. Методи одержання інформації про ризики ґрунтуються на аналізі оперативної, бухгалтерської, фінансової, податкової, статистичної інформації. Деякі методи виявлення ризику базуються на кількісному аналізі, а інші використовують лише якісні

підходи. Однак усі вони спрямовані на одне – виявити й описати ризики, що є в організації.

Отже, до основних методів одержання вихідної інформації про виробничі об'єкти потрібно віднести :

- стандартизований опитувальний лист;
- аналіз первинних документів управлінської і фінансової звітності;
- аналіз щоквартальних і річних фінансових звітів;
- складання й аналіз діаграми організаційної структури підприємства;
- складання й аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів;
- інспекційні відвідування виробничих підрозділів;
- консультації фахівців у певній технічній галузі;
- експертизу документації спеціалізованими консалтинговими фірмами;
- SWOT-аналіз [114, с. 20].

В.М. Гранатуров [34] зазначає, що наразі використовується низка методів оцінки економічного ризику: статистичний, аналітичний, метод аналогій, метод експертних оцінок і експертних систем. Статистичний метод – дисперсійний, регресійний та факторний аналіз. Перевагою методу є його універсальність, недоліком – необхідність вихідної бази даних, труднощі розрахунків та неоднозначність висновків.

Головними інструментами статистичного методу розрахунку міри ризику вважає: середнє значення випадкової величини ( $\bar{X}$ ), яка вивчається (наслідків якої-небудь дії, наприклад, доходу, прибутку тощо); дисперсія ( $\delta^2$ ) випадкової величини; стандартне (середньоквадратичне) відхилення ( $\delta$ ); коефіцієнт варіації ( $V$ ); розподіл ймовірності випадкової величини, яка вивчається. Процес кількісного аналізу ризику наведений на рис. 1.3.

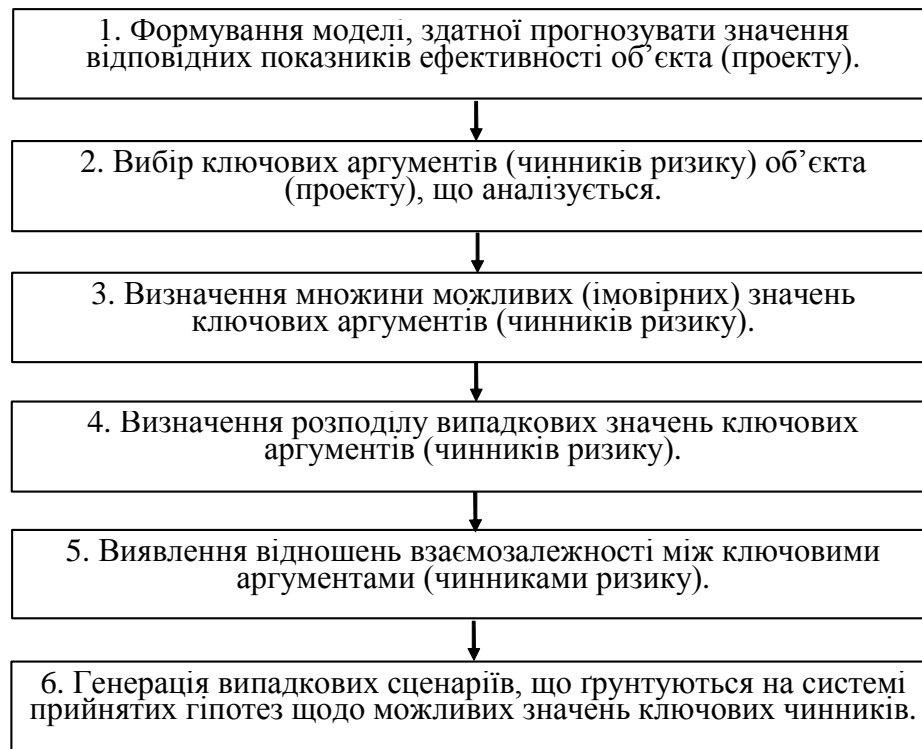


Рис. 1.3 Схема процесу кількісного аналізу ризику [24, с. 37]

Аналітичні методи застосовують частіше, до них належать: аналіз окупності витрат, аналіз беззбитковості виробництва, аналіз чутливості, аналіз стійкості. Метод аналізу чутливості за своєю ідеєю схожий з методом факторного аналізу, його головною метою є дослідження впливу різних факторів та загроз на діяльність підприємства. Метод аналізу стійкості визначає зміни основних економічних показників проекту за умови несприятливої зміни окремих факторів. Під стійкістю розуміється здатність економічної системи зберігати свою працездатність під впливом негативних факторів. Метод аналогій розглядає ризик конкретного проекту порівняно з аналогічним проектом, який був реалізований раніше. Метод експертних оцінок базується на інтуїції та практичному досвіді спеціалістів – експертів та є найбільш поширеним. У процесі роботи використовується метод опитування експертів, після якого і складається прогноз інвестиційного проекту. При кваліфікованому відборі експертів, оптимальній організації їхньої роботи цей метод є найбільш ефективним. Метод експертних систем базується на використанні спеціального програмно-математичного забезпечення [34, с. 42-43].

В. В. Вітлінський [24] зазначає, що основним завданням при розрахунку ризиків є обрання міри ризику, якою може бути: ймовірність перевищення заданого рівня збитків, вірогідність банкрутства, міра (ступінь) ризику невдачі, міра мінливості результату, в абсолютному вираженні - сподіваною величиною можливих збитків тощо. Міра мінливості економічного показника ефективності: дисперсія; семіваріація; семіквадратичне відхилення; середньоквадратичне відхилення.

Найбільш поширена точка зору, згідно з якою мірою ризику (табл. 1.13, табл. 1.14) деякого рішення або операції слід вважати середнє квадратичне відхилення значення показника ефективності цього рішення або операції: чим менше розкид (дисперсія) результату рішення, тим більше він передбачуваний, тобто менше ризик, якщо варіація (дисперсія) результату дорівнює нулю, ризик повністю відсутній. Найчастіше показником ефективності фінансового рішення (операції) є прибуток [38, с. 6].

Таблиця 1.13

### Методи визначення міри ризиків діяльності підприємств

Метод розрахунку	Формула	Розшифрування складових	Що характеризує
Середнє значення випадкової величини ( $\bar{X}$ )	$\bar{X} = \sum_{i=1}^n XiPi$	$X_i$ - значення випадкової величини;	Узагальнена характеристика очікуваного результату
Дисперсія випадкової величини ( $\delta^2$ )	$\delta^2 = \sum_{i=1}^n (Xi - \bar{X})^2 Pi$	$P_i$ - ймовірність виникнення несприятливої події	Міра мінливості кінцевого результату (абсолютного розсіювання) та вимірюється у тих самих фізичних одиницях, що й ознака, яка варіюється
Стандартне (середньоквадратичне) відхилення ( $\delta$ )	$\delta = \sqrt{\delta^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Xi - \bar{X})^2 Pi}$		
Коефіцієнт варіації (V)	$V = \frac{\delta}{\bar{X}}$		Надає можливість порівняти коливання ознак, виражених у різних одиницях вимірювання

Примітка. Джерело: згруповано авторами на основі [25; 34; 52]

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до формулювання та критеріїв оцінки шкали ризиків. І. Т. Балабанов [10] наводить шкалу, яка надає оцінку ступеню ризику у випадку застосування середнього значення випадкової

величини ( $\bar{X}$ ), стандартного (середньоквадратичного) відхилення ( $\delta$ ). Шкала коливання коефіцієнта варіації ( $V$ ) як міри ризику має такий вигляд:

- до 0,1 – слабка;
- від 0,1 до 0,25 – помірна;
- від 0,25 – висока.

Методи визначення ймовірності появи несприятливої події, зазнання збитку або банкрутства як міри ризиків діяльності підприємств, наведені в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

### Методи визначення міри ризиків діяльності підприємств

Метод розрахунку	Формула	Розшифрування складових формули	Що характеризує
Кількісна оцінка ризику ( $R$ )	$R = n/N$	$n$ - кількість подій з небажаними наслідками $N$ - максимально можлива кількість подій з небажаними наслідками	Ймовірність появи несприятливої події за конкретний період часу
Ризик як потенційна шкода ( $R$ )	$R = (n/N)*D$	$(n/N)$ - добуток імовірності несприятливої події $D$ - величина можливих втрат	Оцінка ризику як потенційних втрат, яка може бути нанесена несприятливою подією
Коефіцієнт ризику ( $r$ )	$r = H_n \max / k$	$H_n \max$ - величина можливих максимальних втрат $k$ - обсяг власних ресурсів підприємства	Ймовірність банкрутства
Коефіцієнт ризику банкрутства ( $r$ )	$r = \frac{\sum_{i=1}^N \dot{r}_i \max_i}{\sum_{i=1}^N r_i} = \frac{k}{\sum_{i=1}^N r_i}$	$N$ - кількість видів ризику, які враховуються $\dot{r}_i \max_i$ - максимально можливі втрати по ризику вида $i$ ; $r_i$ - коефіцієнт, який визначає ризик банкрутства по ризику вида $i$ .	

Примітка. Джерело : згруповано авторами на основі [25; 34; 52]

М. Г. Лапуста та Л. Г. Шаршукова [124] пропонують наступну емпіричну шкалу для оцінки ймовірності як міри ризику:

- вірогідність небажаних наслідків 0,0-0,1 – ризик мінімальний;

- вірогідність небажаних наслідків 0,1-0,3 – ризик малий;
- вірогідність небажаних наслідків 0,3-0,4 – ризик середній;
- вірогідність небажаних наслідків 0,4-0,6 – ризик високий;
- вірогідність небажаних наслідків 0,6-0,8 – ризик максимальний;
- вірогідність небажаних наслідків 0,8-1,0 – ризик критичний.

Шкала коефіцієнта ймовірності ризику банкрутства має таких вигляд [34, с. 58]:

- прийнятний ризик – до 0,25;
- допустимий ризик – 0,25 -0,50;
- критичний ризик – 0,50-0,75;
- катастрофічний ризик – від 0,75.

Характеристика наведених вище градацій має такий вигляд:

1. Зона прийнятного (мінімального) ризику характеризується рівнем втрат, який не перевищує розмір чистого прибутку.

2. Зона допустимого (підвищеного) ризику характеризується рівнем втрат, які не перевищують розміри розрахункового прибутку. Обережні управлінці діють у межах такої зони ризику.

3. Зона критичного ризику характеризується тим, що в межах цієї зони можливі втрати можуть перевищити розмір не лише очікуваного прибутку, а й коштів, інвестованих у реалізацію заходів діяльності підприємства.

4. Зона катастрофічного ризику характеризується тим, що у межах цієї зони очікувані втрати можуть досягти величини, що дорівнює загальній вартості майна підприємства. До цієї зони також відноситься ризик, пов'язаний з виникненням загрози для життя людей або екологічної катастрофи.

Наведені шкали ризику застосовуються для оцінки прийнятності рівня ризику проектів [34, с. 59].

Одержані результати вимагають їхньої інтерпретації. Коли розраховано сподіване значення результуючого показника (наприклад, норма доходу) об'єкта (проекту), то рішення щодо прийняття чи відхилення даного проекту залежить від того, який знак має ця величина: якщо він додатний, то це є

необхідною, але не достатньою умовою, щоб даний проект вважати прийнятним, якщо знак відповідного показника від'ємний, то такий проект варто відхилити [24, с. 41].

Н. Є. Стрельбіцька, Д. І. Боднар [130] зазначають, що формулювання схильності організації до ризику є не самоціллю, а необхідною умовою для визначення кола пріоритетних (стратегічних) напрямків діяльності та відмови від інших видів бізнесу, проте наявним залишається фактор суб'єктивної оцінки ситуації, якщо менеджмент підприємства є матеріально зацікавленим у здійсненні окремих операцій чи напрямів діяльності.

Одним з елементів ефективного управління є ризик-менеджмент. Ризик-менеджмент – це управління підприємством з урахуванням факторів ризику з використанням особливих методів їх виявлення, оцінки, вибору інструментів управління ними або нейтралізації їх негативних наслідків та контроль за результатами реалізації визначених інструментів. Для зручності в англійській мові замість об'ємного визначення управління з урахуванням ризику використовують поняття «ризик-менеджмент», що у перекладі трансформувалося в управління ризиками. Ризик-менеджмент – це не безпосереднє управління ризиками, а керування підприємством з урахуванням ризику [115, с. 4; 167; 171].

Основні етапи аналізу ризиків у системі антикризового управління підприємствами:

- встановлення загроз, які формують умови для виникнення ризику;
- аналіз (виявлення й оцінка) ризиків;
- визначення ступеня значущості загроз та ризиків для підприємства і порядку, у якому ними займатиметься підприємство. Критерієм може бути порівняння наслідків з прибутком, доходом та активами підприємства;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегії). Це застосування конкретних способів впливу на ризики діяльності підприємства для нейтралізації їх наслідків [115, с. 12-13].

В. В. Вітлінський виокремлює такі методи управління ризиками:

- уникнення ризику;
- попередження ризику;
- прийняття (збереження чи збільшення) ступеня ризику;
- розподіл ризику, страхування ризику, лімітування;
- диверсифікація;
- створення запасів та резервів;
- здобуття додаткової інформації [25, с. 331 – 335].

Найпоширенішими методами управління ризиками є: уникнення ризиків чи відмова від них, прийняття ризиків на себе, запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, страхування, самострахування. Основні методи управління господарським ризиком, що застосовуються на виробничих підприємствах в антикризовому управлінні, наведені в табл. 1.15.

Використання методу уникнення ризиків передбачає відмову від ведення діяльності, яка супроводжується проявом системних ризиків, виробництва окремих видів продукції, ділових відносин з сумнівними контрагентами тощо. Застосовуючи цей метод, підприємства більше воліють уникнути ризиків, ніж отримати прибуток.

Суть методу прийняття ризику на себе або утримування ризику – покриття збитків за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства. При цьому може йтися про планове прийняття ризику та про незаплановане. В іншому разі ризик-менеджер або непереконаний, чи існує взагалі певний вид ризику, або він не зміг його виявити.

Незважаючи на всі зусилля підприємства знизити ризики, деяких втрат воно все-таки зазнає. Для таких ризиків і можна застосовувати метод зменшення розміру збитків, суть якого полягає у проведенні заходів, спрямованих на зниження розміру можливих втрат.



Таблиця 1.15

### Методи управління ризиками, що застосовуються на підприємствах

Вид ризику	Метод управління	Характеристика методу	Якість використання методу
1	2	3	4
Маркетинговий; інвестиційний; виробничий; фінансовий; депозитний; юридичний; управлінський	Уникнення ризику	Один із консервативних способів нейтралізації ризиків, що припускає відмову від дій, які можуть спричинити істотний ризик. Наприклад, відмова від проекту з невизначеним попитом або рівнем результатів, продаж ризикового активу або відхід з ринку.	Цей метод обмежений у застосуванні, оскільки призводить до відмови від певної діяльності, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.
Маркетинговий; виробничий; фінансовий; інвестиційний; процентний; кредитний; юридичний	Утримання ризику	Полягає у прийнятті ризику і самострахування, тобто у створенні резервів на покриття збитків. Сума резерву зазвичай дорівнює сумі, необхідній для повного покриття можливих збитків.	Утримання ризику вимагає додаткових заходів контролю, адміністративних процедур з прийняття ризиків, навчання персоналу діям у кризових ситуаціях. Позитивним наслідком ризиків може стати розміщення резервів та участь у нових інвестиційних проектах.
Податковий; маркетинговий; виробничий; фінансовий; інвестиційний; процентний; кредитний; депозитний; юридичний; управлінський	Передача ризику	При страхуванні ризик передається страховій компанії за допомогою укладення договору з нею, при цьому її ризики покриваються за рахунок страхових премій. При настанні страхової події збитки підприємства відшкодовує страховик. Аутсорсинг – передача непрофільних для підприємства функцій іншим організаціям з метою зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності, зменшення витрат, пов'язані із самостійною реалізацією певних функцій [115, с. 120].	Забезпечення захисту активів від негативних наслідків ризиків у розмірі реальної ринкової вартості активів.

## Продовження таблиці 1.15

1	2	3	4
Податковий маркетинговий; виробничий; фінансовий; інвестиційний; процентний; кредитний; депозитний; юридичний; управлінський	Зниження ризику	На відміну від стратегії повного уникнення ризику при використанні цього методу компанія знаходиться в зоні дії ризику. Не відмовляючись від ризику повністю, вона намагається активно впливати на його розвиток. Способами зниження ризику може бути диверсифікація (розширення видів діяльності підприємства), введення лімітів (для фінансових ризиків – кредитні ліміти, ліміти дебіторської заборгованості), формування резервів (на покриття збитків) та зменшення часу знаходження в небезпечних зонах (для виробничих циклів). Зниження ризиків – досить складний процес, що вимагає і ресурсів, і участі багатьох співробітників, і жорсткого контролю над різними сферами діяльності підприємства. Зазвичай ризики, які компанія знижує, можна оцінити з високим ступенем точності (наприклад, фінансові втрати від прострочення платежу дебіторами), крім того, вони керовані (на відміну від політичних ризиків).	Встановлення мінімального рівня попиту, при якому здійснюється пошук нових рішень. Існування періоду часу, потрібного для самовідновлення підприємства. Створення спеціальних фондів гарантує покриття короткострокової кредиторської заборгованості.

Примітка. Джерело: доповнено авторами на основі [107, с. 268]

Страховання – один з найбільш використовуваних методів управління ризиками. Його суть – зменшення участі самого підприємства у відшкодуванні збитків за рахунок передачі ним (страхувальником) страховій компанії (страховику) відповідальності. Суть самострахування у створенні власних страхових фондів, призначених для покриття збитків, на зразок фондів страхових і перестраховальних компаній.

Самострахування відрізняється від методу прийняття ризиків на себе тим, що компанія має справу з великою кількістю однотипних ризиків. Щоб точно спрогнозувати розмір збитків, метод самострахування передбачає

можливість концентрації великої кількості однотипних ризиків. Однак на відміну від страхування страхові резерви створюють усередині однієї ділової одиниці, зазвичай промислової чи промислово-фінансової групи [115, с. 23].

Отже, своєчасне реагування на загрози, ризики та небезпеки діяльності допомагає протидіяти складним проявам кризи, негативним наслідком якої може бути банкрутство та ліквідація підприємств.

#### **1.4. Методичні підходи до оцінювання ймовірності банкрутства підприємства**

В Україні й до нині не сформувалася цивілізована система повернення боргів, а існуюча по суті перетворилася на схему захоплення власності підприємств.

Сьогодні в Україні питому вагу серед розглянутих судових справ займають справи про банкрутство підприємств, розслідувати які складно, оскільки причини та наслідки неплатоспроможності, за зовнішньої їх подібності, відрізняються і можуть бути викликані найрізноманітнішими причинами: форс-мажорними, цивільно-правовими, пов'язаними з ризиком господарської діяльності, умисними діями окремих осіб тощо [145, с. 35].

Питому вагу у справах про банкрутство становлять суперечки щодо неплатежів фінансово неспроможних підприємств, які несуть потенційну загрозу для успішно працюючих підприємств – їх партнерів, завдаючи їм суттєвої економічної шкоди, що негативно позначається на загальноекономічному розвитку країни [29, с. 48].

Законодавчо-нормативна база, яка регулює питання, пов'язані з банкрутством підприємства і наведені у табл. 1.16.

Таблиця 1.16

**Нормативно – правові документи, які регулюють питання банкрутства підприємств України**

Назва нормативно-правового документу	Огляд питань, що стосуються банкрутства
Господарський кодекс [33]	Глава 23 Визнання суб'єкта підприємництва банкрутом; Стаття 209. Неспроможність суб'єкта підприємництва; Стаття 210. Кредитори неплатоспроможних боржників; Стаття 211. Заходи щодо запобігання банкрутству суб'єктів підприємництва; Стаття 212. Процедури, що застосовуються до неплатоспроможного боржника; Стаття 213. Майнові активи неплатоспроможного боржника; Стаття 214. Державна політика з питань банкрутства; Стаття 215. Відповідальність за порушення законодавства про банкрутство.
Цивільний кодекс [144]	Стаття 53. Банкрутство фізичної особи – підприємця.
Кодекс кримінальний [66]	Стаття 219. Доведення до банкрутства.
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. [108]	Цей Закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.
Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [109]	Методичні рекомендації необхідні для визначення однозначних підходів у процесі аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємств.
Постанова Пленуму Верховного Суду України від 18 грудня 2009 року № 15 Про судову практику в справах про банкрутство [110]	З метою правильного та однакового застосування законодавства про банкрутство постанова містить роз'яснення певних законодавчо-нормативних актів, які регулюють питання банкрутства.

Примітка. Джерело: систематизовано авторами на основі [33; 66; 108; 109; 110; 144]

У господарському кодексі наводиться визначення суб'єкта підприємництва банкрутом, процедури, заходи, політика та відповідальність за порушення законодавства про банкрутство [33]. У цивільному кодексі подано поняття банкрутства фізичної особи [144]. Кримінальний кодекс визначає питання умисного доведення до банкрутства, штрафи та відповідальність за завдання великої матеріальної шкоди державі чи кредиторам [131]. Низка

інших нормативних актів [108; 109; 110] встановлює умови, порядок та рекомендації для визначення однозначних підходів дослідження ймовірності банкрутства підприємства.

Сьогодні в науковій літературі існує досить багато підходів до визначення сутності поняття «банкрутство», але систематизація цих трактувань відсутня. Виділено п'ять напрямів сутнісної характеристики поняття «банкрутство», ураховуючи визначення терміну вітчизняними науковцями та нормативно-правовими актами.

Результати аналізу літературних джерел з проблематики визначення поняття «банкрутство» та визначення сутності поняття банкрутства наведено в табл. 1.17., табл. 1.18.

*Таблиця 1.17*

**Визначення сутності поняття банкрутства як незадовільного становища, міри відповідальності, наслідку незадовільного управління, точки в життєвому циклі підприємства**

Джерело	Визначення поняття
Є. М. Андрущак [2]	результат визнання судовими органами незадовільного господарського становища підприємства, ознакою якого є припинення розрахунків за своїми зобов'язаннями через недостатність ліквідних активів
О. Л. Пластун [98]	результат глибокої кризи, що блокує ведення господарської діяльності підприємства, наслідком чого є його неплатоспроможність
Г. Ляшенко [75]	наслідок необачного управління підприємством шляхом нехтування сигналами і факторами мікро- і макросередовища; закономірність розвитку підприємства на мікрорівні; форма підтримання конкурентоспроможності галузі
Н. Ю. Возіянова [26]	міра економічної і юридичної відповідальності за стан, характерною відмінністю якого є перевищення заборгованості над вартістю майна боржника
Л. С. Ситник [128]	точка в життєвому циклі підприємства, що свідчить про відсутність можливості продовжувати господарську діяльність, отримуючи прибуток, як самостійне функціонуюче підприємство

Примітка. Джерело: узагальнено авторами за [2; 26; 46; 75; 83; 98; 128]

Проаналізувавши наукові джерела, дійшли висновку, що вчені ключовими моментами у визначенні поняття банкрутства вважають:

- І. А. Бланк [13], О. О. Терещенко [132], А. Д. Шеремет та Р.С. Сайфулін [155] – «неспроможність»;

- Є. М. Андрущак [2] – «незадовільне становище»;
- Н. Ю. Возіянова [26] – «міра відповідальності»;
- Г. Ляшенко [75] – «наслідок незадовільного управління»;
- О. Л. Пластун [98] – «результат кризи»;
- Л. С. Ситник [128] – «точка в життєвому циклі підприємства».

У табл. 1.18 наведені сутнісні характеристики поняття банкрутства як неможливості відновити платоспроможність.

Таблиця 1.18

**Визначення сутності поняття банкрутства як неможливості відновити платоспроможність**

Джерело	Визначення поняття
ЗУ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [108]	визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.
Господарський кодекс України [33]	нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше, як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури.
Методичні рекомендації, Державна податкова адміністрація [162]	визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Методичні рекомендації, Укоопспілка [87]	неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями. Банкрутство може бути зумовлене конкуренцією, некомпетентним управлінням, біржовими спекуляціями тощо
Тлумачний словник [135]	неспроможність, що призводить до припинення виплат за борговими зобов'язаннями. Примусова ліквідація підприємства з метою поділу майна боржника між кредиторами.
А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін [155]	неспроможність підтримання основного виду діяльності та погашення зобов'язань, що виникають у короткостроковому періоді
І. А. Бланк [13]	установлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки висунуті до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом
Економічна енциклопедія	неможливість сплатити боргові зобов'язання за браком коштів. Платіжна неспроможність, фінансовий крах

Примітка. Джерело: узагальнено авторами за [13; 33; 39; 87; 108; 137; 155; 163]

Аналізуючи визначення терміну «банкрутство» вітчизняними вченими та нормативно–правовими актами, ураховуючи п'ять напрямів характеристики поняття, пропонується власне визначення на основі системного підходу.

Банкрутство – визнаний у судовому порядку результат незадовільної діяльності підприємства, умисних протиправних дій або несвоєчасної реакції менеджменту на загрози економічної безпеки, результатом чого є економічна і юридична відповідальність власників, їх неспроможність своєчасно розрахуватись із боргами, і містить у собі п'ять сутнісних характеристик (незадовільне становище, міра відповідальності, наслідок незадовільного управління, точка в життєвому циклі підприємства, неможливість відновити платоспроможність).

Під час ліквідації юридична особа припиняє свою діяльність без правонаступництва, тобто без переходу її прав та обов'язків до інших осіб. За умови реорганізації також має місце припинення діяльності юридичної особи, але її права, зобов'язання та майно переходять до іншої юридичної особи в порядку загального правонаступництва. Альтернативні варіанти розвитку справи про банкрутство подано на рис. 1.4.

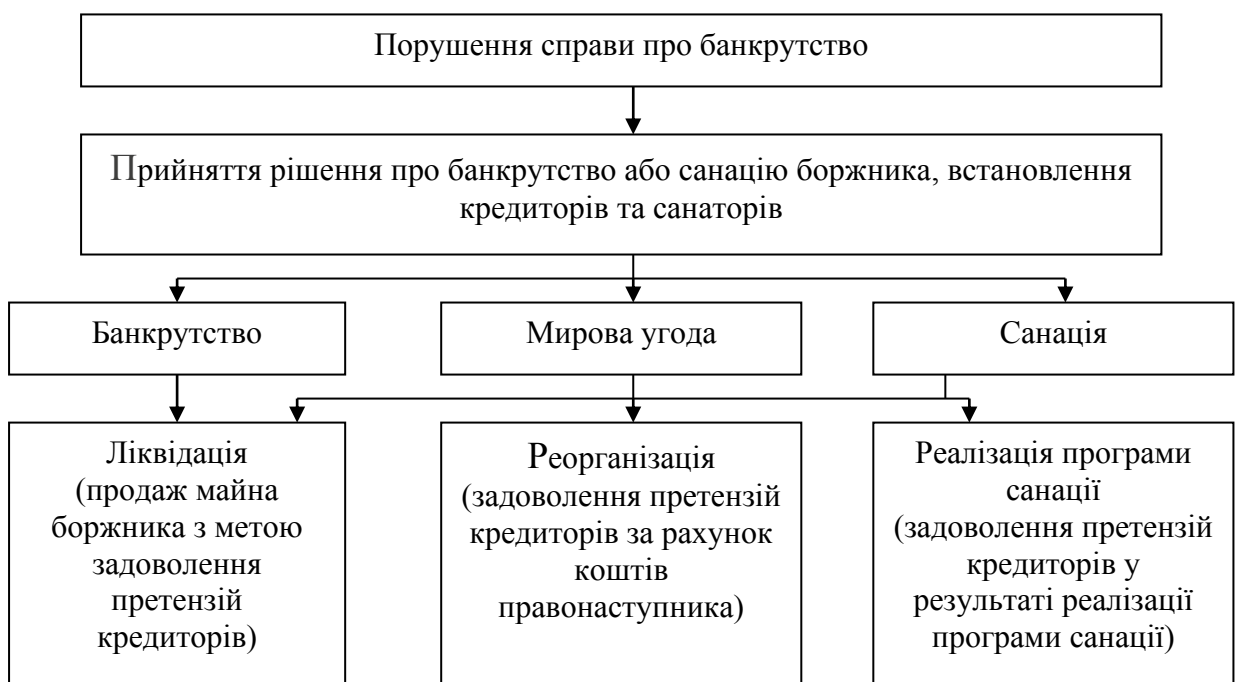


Рис. 1.4 Альтернативні варіанти розвитку справи про банкрутство (систематизовано авторами на основі [108])

У системі антикризового управління виділяють окрему підсистему діагностики стану підприємства, де з використанням спеціальних інструментів прогнозується ймовірність банкрутства. Діагностика є засобом одержання

інформації про економічний стан підприємства та основою для реалізації короткострокових та довгострокових програм стабілізації. Діагностика – це:

- 1) оцінювання стану підприємства на основі вивчення даних бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку і звітності;
- 2) підстава для висування гіпотез про існуючі закономірності [42, с. 63];
- 3) система цільового фінансового аналізу;
- 4) дослідження, спрямоване на визначення мети діяльності підприємства [65, с. 92].

На думку Л. М. Бабич, проведення діагностики – головне завдання в системі управління підприємством у стабільному, кризовому стані чи при банкрутстві [8, с. 74]. В Україні діють Методичні рекомендації, затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 [109]. Об'єктом аналізу є фінансово-господарський стан підприємств, зокрема фінансові, виробничі та інвестиційні аспекти їх діяльності. Суб'єктами аналізу є власники, органи, уповноважені управляти майном, або особи, зацікавлені в отриманні інформації щодо діяльності підприємства (державний орган з питань банкрутства, арбітражний керуючий, органи податкової служби, керівництво підприємства) [109]. Методика передбачає аналіз:

- 1) динаміки валюти балансу і його структури;
- 2) джерел власних засобів на основі коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності, фінансового левериджу, забезпеченості власними коштами;
- 3) структури кредиторської заборгованості. Особлива увага приділяється наявності простроченої заборгованості перед бюджетом, з оплати до фонду соціального (у тому числі пенсійного) страхування і перед іншими кредиторами;
- 4) активів підприємства і їх структури як з погляду їх участі у виробництві, так і з погляду рівня їх ліквідності;



- 5) структури оборотних коштів на базі коефіцієнта оборотності оборотних коштів, часу обороту, коефіцієнта оборотності запасів і середньої тривалості одного обороту запасів;
- 6) власних оборотних коштів і платоспроможності;
- 7) робочого капіталу (власні оборотні кошти); оптимальний розмір залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку тощо;
- 8) маневреності робочого капіталу  $M_k$  – часткою запасів у його загальній сумі; коефіцієнта покриття  $K_n$  (критичне значення  $K_n = 1$ ); якщо  $K_n < 1$ , підприємство має неліквідний баланс; якщо  $K_n = 1 - 1,5$ , підприємство своєчасно має можливість оплатити борги;
- 9) витрат на виробництво;
- 10) прибутковості підприємства;
- 11) використання прибутку [109].

Проводячи аналіз вірогідності банкрутства, необхідно здійснити горизонтальний фінансовий аналіз, який проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу. Розраховуються абсолютні та відносні зміни, темпи зростання (приросту) окремих показників (доходу, витрат, активів тощо) протягом декількох періодів і визначаються загальні тенденції їх змін. Вертикальний фінансовий аналіз використовується для дослідження структури коштів і джерел їх надходження шляхом визначення питомої ваги окремих статей у підсумкових даних та оцінювання цих змін.

Окремо аналізується майно, яке отримане або знаходиться в оренді, а також основні засоби та інші необоротні активи, які знаходяться під заставою, з метою встановлення ймовірності стягнення цього майна.

Порядок проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства: визначається дебіторська заборгованість, встановлюється її обґрунтованість та терміни виникнення; виявляється нормальна та невинуватена дебіторська заборгованість; встановлюється ймовірність стягнення такої заборгованості та аналізуються

заходи, які вживалися при її стягненні; аналізується облікова політика підприємства щодо створення резерву сумнівних боргів, визначається, чи відповідає вона нормам чинного законодавства, та з'ясовується, чи враховує підприємство ці норми під час нарахування резерву сумнівних боргів. Під час аналізу вірогідності банкрутства, згідно з Методичними рекомендаціями [109], рекомендується застосовувати певну систему показників оцінки фінансово-господарського стану підприємства, після розрахунку яких їхнє значення необхідно оцінити на основі нормативних та загальногалузевих значень показників.

Крім вище наведеної державної методики, яка діє в Україні, також використовуються традиційні моделі, запропоновані закордонними вченими. Системи прогнозування банкрутства, розроблені закордонними і вітчизняними науковцями, включають в себе декілька ключових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. На їх основі, у більшості з названих методик, розраховується комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами [70].

Методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства багато: двофакторна модель Альтмана, п'ятифакторна модель Альтмана, п'ятифакторна модель Альтмана адаптована, дискримінантна модель Ліса, дискримінантна модель Таффлера, показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера, коефіцієнт Бівера, модель Спрінгейта, дискримінантна модель Терещенка, модель Сайфуліна, Кадикова, Зайцевої та ін. [150, с. 178]. Існуючі моделі прогнозування ймовірності банкрутства наведені нижче.

На основі вивчення концептуальних підходів дослідження ймовірності банкрутства, розглянуто використання моделей іноземних вчених, зіставлення понять «банкрутство», «загроза», «ризик», дослідження інформаційного забезпечення економічного аналізу в умовах кризового стану (табл. 1.19).

Таблиця 1.19

## Узагальнення досліджень з питань банкрутства вітчизняними вченими

Питання / Вітчизняні автори	Т. І. Лелейко, Т. О. Доценко [70]	А. О. Руденко [120]	Н. М. Левченко, Н. Ю. Шило [69]	Н. Л. Любченко [73, 74]	О. О. Сунцова [131]	Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш [125]	Ю. В. Тюленева [139]	Г. Ю. Кулик [64]	О. О. Мельник [86]	В. Л. Голод [31]	О. М. Глушук [28]	Г. Островська, О. Квасовський [92]	Т. Г. Рзаєва, [114]	С. І. Прокопчук [111]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Використання моделей Альтмана, Лісу, Таффлера, Конана, Гольдера	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+
Використання моделей Д. Стос, К. Спрінгейта, Дж. Фулмера	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Використання коефіцієнта У. Бівера	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Використання моделі Сайфулліна- Кадикова	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Використання методики якісного аналізу В. Ковальова	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Аналіз поняття «банкрутства»	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Аналіз поняття «загрози»	-	-	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-
Аналіз поняття «ризик»	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-
Класифікація загроз	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-

Примітка. Джерело: досліджено авторами за [28; 31; 64; 69; 70; 73; 74; 86; 92; 111; 114; 120; 125; 139]

З метою дослідження існуючих методів оцінки ймовірності банкрутства підприємства, проаналізовано ступінь висвітлення вітчизняних та закордонних моделей оцінки ймовірності банкрутства у наукових статтях (табл. 1.20).

Таблиця 1.20

### Дослідження моделей оцінки ймовірності банкрутства

Автор статті	Показники Бівера	Система показників Вайбеля	Модель Альтмана	Модель Беєрмана	Модель Спрінґейта	Модель В. В Ковачова (балансовий метод оцінки фінансового стану та загрози банкрутства)	Модель Тофлера	Терещенко О. О.	Модель R	Давидова та Пелікана	A - рахунок Аргенті
Н. Я. Михаліцька [88]	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Н. В. Черничко [151]	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-
Б. Сидяга [127]	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	-
А. Матвійчук [82]	-	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-
Парацій О. [97]	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. Л.Єськов, Р. М. Масалаб [41]	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
М. Шеремета [156]	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+
О. В. Семчук, А. А. Чорна [126]	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
О. М. Тридід [138]			+		+	-	+	+			

Примітка. Джерело: досліджено авторами за [41; 82; 88; 97; 126; 127; 138; 151; 156]

Аналізуючи висвітлення моделей аналізу ймовірності банкрутства підприємства в наукових статтях на основі табл. 1.20, можна дійти висновку, що майже в кожній статті висвітлюються показники Бівера та модель Альтмана, що свідчить про їх широке застосування на теренах України. Незначного поширення серед наукових досліджень здобули такі методики, як модель Беєрмана, модель Ковальова, модель Давидової та Велікової, модель Пратта та А-рахунок Аргенті, що свідчить про можливість подальшого розгляду цієї проблематики та її вдосконалення.

Найбільш поширеного використання набула модель Е. Альтмана [166], що ґрунтується на використанні дискримінантного аналізу індексу кредитоспроможності підприємств (табл. 1.21).

Таблиця 1.21

**Модель Альтмана, адаптована до чинної фінансової звітності  
промислових підприємств**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = (ряд260 ф1/ряд280ф1); X2-прибутковість (чистий прибуток/активи) = (ряд350ф1/ряд280ф1); X3-рентабельність (чистий дохід/активи) = (ряд050ф2/ряд280ф1); X4-фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість) = ((ряд380ф1/(ряд480ф1+ряд620ф1)); X5-оборотність (обсяг продажу/активи) = (ряд035ф2/ряд280ф1).	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195 ф1-ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1); X2-прибутковість (чистий прибуток/активи) = (ряд 1420ф1/ряд 1300ф1); X3-рентабельність (чистий дохід/активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1); X4-фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість) = ((ряд 1495ф1/( ряд 1595ф1+ряд 1690ф1- ряд 1665ф1)); X5-оборотність (обсяг продажу/активи) = (ряд 2000ф2/ряд 1300ф1).	$Z < 1,81$ – висока $1,81 < Z < 2,99$ – не визначена $Z > 2,99$ – низька

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала модель Альтмана, що передбачає розрахунок інтегрального показника  $Z$ . Якщо  $Z < 1,23$ , то ймовірність банкрутства висока, значення  $Z > 1,23$  свідчить про малу його ймовірність. Багатофакторні моделі Е. Альтмана є основою для подальших досліджень методів оцінювання ймовірності банкрутства й аналізу фінансового стану [70]. Критичне значення індексу  $Z$  у моделі Альтмана становить 2,675. З цією величиною порівнюється розраховане значення індексу кредитоспроможності досліджуваного підприємства. Модель Альтмана дозволяє порівняти стан розвитку підприємств і отримати уявлення про ймовірність їх банкрутства ( $Z < 2,675$ ) у майбутньому (2-3 роки) або збереження сталого фінансового стану ( $Z > 2,675$ ).

Безумовно, можливі відхилення від отриманого критеріального значення, тому в моделі Е. Альтмана виділено інтервал (1,81 – 2,99), який називається

«зоною невизначеності». Потрапляння за межу цієї зони з дуже високою ймовірністю дозволяє зробити висновок про компанію: якщо  $Z < 1,81$ , то компанія може бути віднесена до потенційних банкрутів, якщо  $Z > 2,99$ , то висновок прямо протилежний [150, с. 119; 138].

Ідеї Е. Альтмана були розвинуті Г. Спрінгейтом. Модель Спрінгейта, адаптована до чинної фінансової звітності, наведена в табл. 1.22.

Таблиця 1.22

**Модель Спрінгейта, що адаптована до чинної фінансової звітності підприємств**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідн. банкрут.
$Z=1,03A+$ $+3,07B+$ $+0,66C+$ $+0,4D$	A = Робочий капітал /Загальна вартість активів; (ряд 260+270 / 280 ф. 1) B = Прибуток до сплати податків та процентів/ Загальна вартість активів; (ряд 170 ф. 2 / 280 ф. 1) C = Прибуток до сплати податків /Короткострокові зобов'язання;(ряд 170ф. 2 / 620+630 ф. 1) D = Обсяг продажу /Загальна вартість активів( ряд 035 ф. 2 / 280 ф. 1)	A = Робочий капітал /Загальна вартість активів; (ряд1195ф1/ 1300 ф.1) B = Прибуток до сплати податків та процентів/ Загальна вартість активів; (ряд 2290ф. 2 / 1300 ф. 1) C = Прибуток до сплати податків /Короткострокові зобов'язання;(ряд 2290ф. 2 / ряд.1695ф.1) D = Обсяг продажу /Загальна вартість активів( ряд2000ф.2 / 1300 ф.1)	$Z < 0,862$ - крах

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Дж. Таффлер і Г. Тішоу розробили чотирифакторну модель оцінки платоспроможності: за розрахованим показником  $Z > 0,3$  рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою; за  $Z < 0,3$  – фінансовий стан нестійкий, а ймовірність банкрутства – висока. Моделі Таффлера і Тішоу не є адаптованими до умов сучасної економіки України та не можуть повною мірою бути застосовані для оцінювання фінансового стану підприємств [150]. Показники моделі Таффлера і Тішоу, складені відповідно до чинної фінансової звітності підприємств, наведені в табл. 1.23.

Таблиця 1.23

**Модель Таффлера і Тішоу, адаптована до чинної фінансової звітності підприємств**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
$Z=0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	X1-прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання = (ряд050ф2/ряд620ф1); X2-оборотні активи/зобов'язання = (ряд260ф1/(ряд480ф1+ряд620ф1)); X3-короткострокові зобов'язання/активи = (ряд620ф1/ряд280ф1); X4-виручка від реалізації/активи = (ряд010ф2/ряд280ф1)	X1-прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання = (ряд 2090ф2/ ряд 1695ф1- ряд 1665ф1); X2-оборотні активи/зобов'язання = ((ряд 1195 ф1- ряд 1170ф1)/( ряд 1595ф1+ ряд1695ф1- ряд1665ф1)); X3-короткострокові зобов'язання/активи = ((ряд1695ф1- ряд1665ф1)/ряд1300ф1); X4-виручка від реалізації/активи	$Z < 0,2$ – висока $0,2 < Z < 0,29$ - не визначена $Z > 0,3$ - низька

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Недоліком чотирифакторної моделі Таффлера і Тішоу є те, що кінцеві показники залежать від вихідної інформації.

Р. С. Сайфулін і Г. Г. Кадиков для виведення своєї п'ятифакторної дискримінантної моделі використали метод, запропонований Е. Альтманом. Модель Сайфуліна також має певні недоліки, оскільки методика побудована на використанні показників тільки фінансової звітності, не враховує галузеві показники, проте ці моделі можна використовувати на вітчизняних підприємствах. Якщо розрахований інтегральний показник має значення  $Z < 1$ , то це є свідченням незадовільного фінансового стану підприємства. При значенні показника  $Z > 1$  ймовірність банкрутства підприємства є низькою.

Модель Сайфуліна-Кадикова, адаптована до чинної фінансової звітності, наведена в табл. 1.24.

**Модель Сайфуліна-Кадикова, адаптована до чинної фінансової звітності**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
$R = 2Kз + 0,1Kпл + 0,08Koa + 0,45Pп + Pвк$	<p>Kз – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;</p> <p>Kпл – коефіцієнт поточної ліквідності;</p> <p>Koa – коефіцієнт оборотності активів;</p> <p>Pп – рентабельність продажів (комерційна маржа);</p> <p>Pвк – рентабельність власного капіталу</p>	<p>Kз – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;</p> <p>Kпл – коефіцієнт поточної ліквідності;</p> <p>Koa – коефіцієнт оборотності активів;</p> <p>Pп – рентабельність продажів (комерційна маржа);</p> <p>Pвк – рентабельність власного капіталу</p>	<p>Z &lt; 1 – незадовільний фінансовий стан</p> <p>Z &gt; 1 – низька ймовірність банкрутства</p>

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Моделі Альтмана та Лису широко використовують і в міжнародній практиці, це зумовлено такими перевагами: аналітична інформація для розрахунку показників є доступною, оскільки відображена у формах фінансової звітності; є можливість прогнозування банкрутства, визначення зони ризику, в якій перебуває підприємство; моделі мають невелику кількість показників, що забезпечують високу точність результатів за незначних трудозатрат.

Але закордонні моделі показують реальні результати в умовах, для яких вони були розроблені. Для того, щоб використовувати такі моделі в нашій країні, необхідно, щоб бухгалтерський облік, фінансова звітність і підходи до аналізу техніко-економічних показників відповідали міжнародній практиці за умови стабільної діяльності вітчизняних підприємств [128, с. 96].

Модель Лису, адаптована до чинної фінансової звітності, наведена в табл. 1.25.



Таблиця 1.25

**Модель Лису, адаптована до чинної фінансової звітності**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства відповідно до значення показника
$Z=0,063*X1$ $+0,092*X2+$ $+0,057*X3+$ $+0,001*X4$	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = (ряд260ф1/ряд280ф1); X2-прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи) = (ряд050ф2/ряд280ф1); X3-нерозподілений прибуток (резерви/операційні активи) = (ряд350ф1/ряд280ф1); X4-фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість) = (ряд380ф1/(ряд280ф1-ряд380ф1))	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195ф1- ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1); X2-прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1); X3-нерозподілений прибуток (резерви/операційні активи) = (ряд 1420ф1/ ряд 1300ф1); X4-фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість) = (ряд 1495ф1/( ряд 1300ф1- ряд 1495ф1))	$Z < 0,037$ - висока $Z > 0,037$ - низька

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Перевагою моделі Конана і Гольдера є можливість прогнозування вірогідності банкрутства від 10 до 100%. Модель Конана і Гольдера, адаптована до чинної фінансової звітності, наведена в табл. 1.26.

Таблиця 1.26

**Модель Конана і Гольдера, адаптована до чинної фінансової звітності**

Формула	Показники за статтями не чинної звітності минулих років	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
$Z=0,16*$ $*X1-$ $-0,22*X2+$ $+0,87*X3+$ $+0,10*X4-$ $0,24*X5$	X1-дебіторська заборгованість + кошти/активи = ((ряд160+ряд170+ряд180+ряд210+ряд230+ряд240ф1)/ряд280ф1); X2-постійний капітал/пасиви = (ряд380ф1/ряд280ф1); X3-фінансові витрати/виручка від реалізації = (-ряд140ф2/ряд010ф2); X4-витрати на персонал/додана вартість = (ряд240ф2/ряд015ф2); X5-валовий прибуток/(пасиви-власний капітал) = (ряд050ф2/(ряд640ф1-ряд380ф1)).	X1-дебіторська заборгованість+ кошти/активи = ((ряд1125+ряд1130+ряд1135+ряд1155+ряд1165)/ ряд1300ф1); X2-постійний капітал/пасиви = (ряд1495ф1/ряд1300ф1); X3-фінансові витрати/ виручка від реалізації /витрати на персонал/ додана вартість X5-валовий прибуток/ (пасиви-власний капітал) = (ряд2090ф2/(ряд1900ф1-ряд1495ф1))	Від значення Z (в діапазоні від 0,21 до «-» 0,164) залежить ймовірність затримки платежів

Примітка. Джерело: складено авторами на основі [153]

Модель Конана і Гольдера, що дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства, складалась на основі звітності підприємств, що розміщують свої акції на біржах; тому не враховує ряд факторів, що визначають фінансову стійкість багатьох секторів економіки [58].

Сьогодні для аналізу використовують також п'ятифакторну модель У. Бівера з метою оцінки фінансового стану підприємства та діагностики банкрутства за такими показниками:

- рентабельність активів;
- питома вага позикових коштів у пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- коефіцієнт Бівера (КБ = чистий прибуток – амортизація / позикові кошти).

Система показників У. Бівера та їх значення для діагностики банкрутства наведені в табл. 1.27.

Таблиця 1.27

### Система показників Бівера

Показник	Алгоритм розрахунку за статтями не чинної звітності минулих років	Алгоритм розрахунку за статтями чинної звітності	Рекомендоване значення показників		
			Група I – стійкий фінансовий стан	Група II – за 5 років до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт Бівера	ряд. (220 + 260) ф.№2/ ряд. (430 + 480 + 620 + 630) ф.№1	ряд. (2350 + 2515) ф.№2/ ряд. (1595 + 1695) ф.№1	0,4...0,45	0,17	-0,15
Коефіцієнт загальної ліквідності	ряд. (260 + 270 до 1 р.) ф.№1 / ряд. (620 + 430 до 1 р. + 630 до 1 р.) ф.№1	ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб. періодів до 1 р.) ф.№1 / ряд. (1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1	≤3,2	≤2,0	≤1,0

Продовження табл. 1.27

1	2	3	4	5	6
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	$[(\text{ряд. 220 ф.№2}) / \text{ряд. 640 ф.№1}] \times 100$	$[(\text{ряд. 2350 ф.№2}) / \text{ряд. 1900 ф.№1}] \times 100$	6-8	4	-22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	ряд. (430 + 480 + 620 + 630) ф.№1/ряд. 640 ф.№1	ряд. (1595 + 1695) ф.№1 / ряд. 1300 ф.№1	$\leq 0,37$	$\leq 0,50$	$\leq 0,80$
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	ряд. (260 + 270 до 1 р. – 430 до 1 р. – 620 – 630 до 1 р.) ф.№1/ряд. 280 ф.№1	ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб. періодів до 1 р.– 1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1/ряд. 1300 ф.№1	0,4	$\leq 0,30$	$\approx 0,06$

Примітка. Джерело: [70, с.178]

Вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі У. Бівера не передбачено, а підсумковий показник фінансового стану не розраховується.

Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями, розрахованими У. Бівером для трьох видів фірм: для рентабельних компаній; для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п'яти років [70].

На думку О. О. Шапурової, моделі закордонних вчених використовувались та визначались на основі західноєвропейських підприємств, тому вони мають певні недоліки: моделі не адаптовані до національної економіки України; ураховують тільки показники звіту про фінансовий стан та звіту про фінансові результати; не враховують стан економіки країни та її показників (розвитку галузей, наявності та якості постачальників і конкурентів, доходів та витрат споживачів). Оскільки при оцінюванні вірогідності банкрутства використовують тільки фінансові показники, а причини банкрутства підприємства залежать не тільки від фінансової сфери, то недоліком також є відсутність таких показників, як: рівень придатності основних засобів, фондвіддача, матеріалоємність, плинність кадрів, які є вагомими показниками діяльності підприємства [153, с. 59].

Отже, розуміння сутності, причин виникнення та наслідків банкрутства, ризиків діяльності та кризових явищ дасть змогу розробити ефективний метод економічного оздоровлення шляхом застосування антикризових заходів на підприємствах.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємствами дає підстави зробити такі висновки:

1. Встановлено, що в економічній системі держави та підприємств виникають кризові явища через форс-мажорні ризики, некеровані загрози та зовнішні причини, а часто і через неадекватний стан управління господарською діяльністю підприємств. Саме розуміння причин, специфіки та наслідків виникаючих криз дає можливість здійснювати заходи щодо запобігання їх загострення.

2. Встановлено, що є два теоретичні підходи до визначення кризи. Так, існує не лише негативний, а й позитивний підхід до розуміння кризи, який розглядає її як потенціал, можливість подальшого динамічного розвитку та як можливість навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на позитивні зміни.

3. Досліджено причини криз (об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні, техногенні), що виникають на підприємствах, запропоновано класифікацію криз за умовами виникнення та шляхами впливу, які необхідно враховувати при реалізації програми антикризового управління.

4. Розглянуто закордонний досвід заходів, спрямованих на подолання кризи. Закордонні типи антикризового управління підприємствами поділяються на дві великі групи: корпоративний кризовий менеджмент та антикризове управління у процедурі банкрутства.

5. Встановлено, що англomовний термін «crisis management» було перекладено як «антикризове управління» в негативному контексті. Проте,

об'єктом «crisis management» є криза як ситуація або процес, а об'єктом «антикризового управління» є система, якій криза загрожує негативними наслідками в діяльності. Запропоновано розглядати поняття як сукупність заходів, які включають постійний моніторинг діагностики підприємства, попередню експрес-оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, який передбачає можливість позитивних наслідків кризового стану. Основними елементами системи антикризового управління визначено: суб'єкт, об'єкт, мету, принципи, процес, методологію та критерії оцінки ефективності антикризового управління.

6. Встановлено, що ризики можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства, а загрози – лише негативний (наприклад, техногенні катастрофи або стихійні лиха), і формують умови для виникнення ризиків. Ризик розуміється як суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка носить ймовірний необов'язковий характер, що виражається в потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів і може мати наслідком втрати або вигоди.

7. Досліджено методи визначення міри ризиків та основні методи управління господарським ризиком, що застосовуються на промислових підприємствах України: уникнення, утримання, передача та зниження ризику. Встановлено, що методи управління ризиками застосовуються на промислових підприємствах залежно від глибини кризи, фактів зовнішнього та внутрішнього середовища та рівня кваліфікації антикризових менеджерів.

8. Досліджено сутнісні характеристики поняття «банкрутство» та запропоновано власне визначення: визнаний у судовому порядку результат незадовільної діяльності підприємства, умисних протиправних дій або несвоєчасної реакції менеджменту на загрози економічної безпеки, результатом чого є економічна і юридична відповідальність власників, їх неспроможність своєчасно розрахуватись із боргами, і включає в себе п'ять сутнісних

характеристик (незадовільне становище, міра відповідальності, наслідок незадовільного управління, точка в життєвому циклі підприємства, неможливість відновити платоспроможність). Сутність поняття «банкрутство» ґрунтується на системному підході до визначення, що дозволило розробити заходи для відновлення платоспроможності з розумінням причин та наслідків банкрутства.

9. Розглянуто методи діагностики банкрутства підприємств, які ґрунтуються на використанні моделей, запропонованих закордонними вченими та законодавчій базі України. Встановлено, що моделі Альтмана, Спрінґейта, Таффлера і Тішоу, Сайфулліна–Кадикова, Лису, Конана і Гольдера, Бівера мають певні недоліки і неадаптовані до національної економіки країни. Визначено, що найбільш прийнятними для використання на промислових підприємствах є моделі вітчизняних економістів та Методичні рекомендації, розроблені Міністерством економіки України.

## РОЗДІЛ 2

### ДЕТЕРМІНАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **2.1. Сучасний стан антикризового управління на промислових підприємствах**

Машинобудування є провідною галуззю промисловості, має вплив на функціонування підприємств різних сфер діяльності України. В економіці України перед підприємствами машинобудування постали проблеми, які блокують їх розвиток та знижують можливості на світовому ринку, а саме: спад конкурентоспроможності на міжнародному ринку, складність залучення додаткових інвестиційних, фінансових і матеріальних ресурсів, повільні темпи інноваційного розвитку. Особливістю сучасної світової економіки є те, що найбільш конкурентоспроможними є не окремі підприємства, а об'єднання чи групові утворення підприємств, оскільки вони здатні забезпечити ухвалення необхідних рішень, оптимізувати вироблення та реалізацію продукції в короткостроковому періоді, адаптуватись до мінливого економічного середовища та протидіяти негативним наслідкам кризи [15, с. 191]. З метою підвищення економічної безпеки підприємств машинобудування та пошуку нових методів стабілізації їх роботи, досліджено існуючі методи антикризового управління.

Машинобудування України як потужний сектор промисловості сьогодні є найбільшим комплексом, від діяльності якого залежать усі галузі економіки, конкурентоспроможність товарів і послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Сектор машинобудування об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 – великих, 1834 – середніх та 9287 – малих з виробництва різноманітних машин, устаткування, приладів тощо [15, с. 191].

У процесі статистичного аналізу даних щодо обсягів виробництва продукції машинобудування (рис. 2.1) зафіксована наявність таких циклів: 1986–1990 рр. – фаза підйому, 1990–2000 рр. – фаза рецесії (кризи і спаду виробництва), а з 2001 р. до 2012 р. – спостерігається хаотичний розвиток машинобудування.

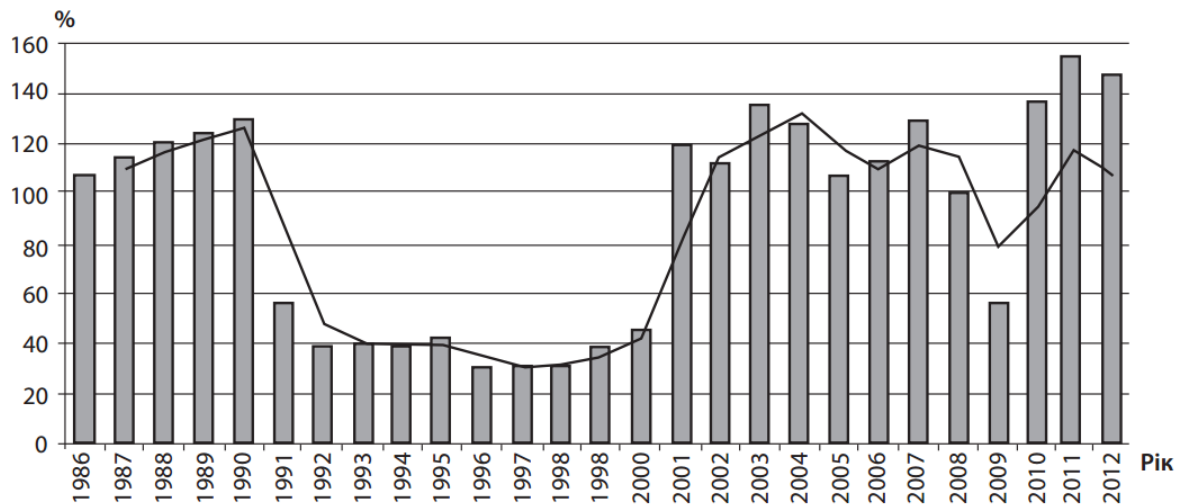


Рис. 2.1 Індекси обсягів виробництва продукції в машинобудуванні (у відсотках до попереднього року) [148, с. 127]

Щороку обсяг виробництва коливається в межах незначного збільшення або зменшення, що є свідченням відсутності чітко сформованої стратегії розвитку підприємств машинобудування. Відсутність позитивних або негативних тенденцій розвитку, неможливість прогнозувати майбутнє машинобудування зумовили пошук нових підходів до управління та врахування ризиків діяльності в системі антикризового управління підприємствами машинобудування [148, с. 127].

Упродовж 2013-2014 рр. спостерігається падіння промислового виробництва в Україні, погіршення фінансового стану та економічного розвитку підприємств, які входять до його складу. У дослідженні використано індекси зниження обсягів промислової продукції та продукції підприємств машинобудування, які вказують на динаміку обсягу промислового виробництва



та розраховуються як співвідношення величини поточного значення до обсягу виробництва в базовому році (у грошовому вираженні). Зниження індексів є свідченням повільного відновлення діяльності підприємств до рівня докризового стану, втрати ринків збуту продукції, постачальників, зниження платоспроможності покупців, наслідком чого є зниження динаміки руху грошових коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Також негативно впливають на рівень розвитку промислових підприємств також такі чинники, як політична нестабільність у країні, відсутність урядових програм антикризового управління і довгострокових стратегій розвитку промислових підприємств [96, с. 67].

На рис. 2.2 наочно показані індекси зниження обсягів промислової продукції та продукції підприємств машинобудування України за 2010-2014 рр.

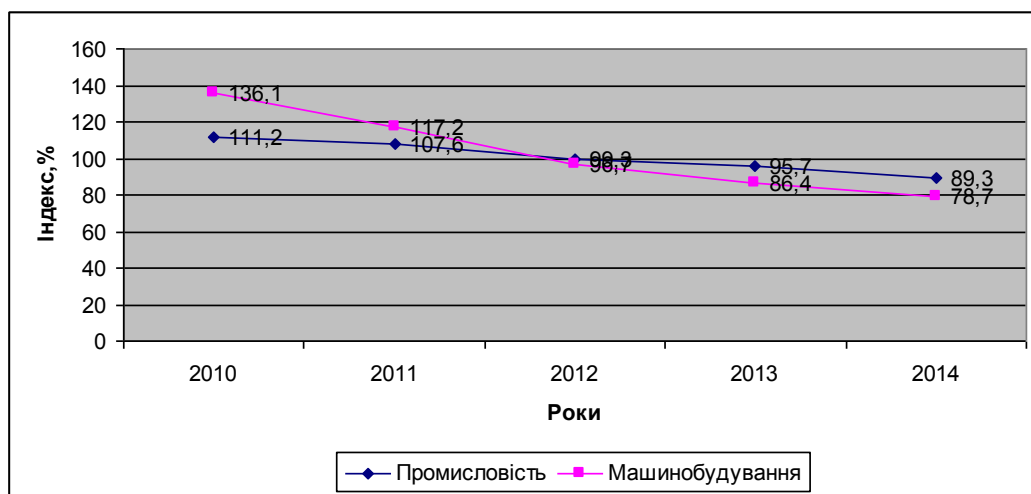


Рис. 2.2 Індекси зниження обсягів промислової продукції та продукції підприємств машинобудування України за 2010-2014 рр. (побудовано авторами з використанням даних [93])

Частка збиткових підприємств залишається доволі високою (у промисловості: 37,7 % у 2013 р. та 37,6% у 2014 р.; у машинобудуванні: 35,8 % у 2013 р. та 37,1 % у 2014 р.) і має тенденцію до збільшення (табл. 2.1).

Сума збитків промисловості України у 2013 р. становила 68651,9 млн. грн., у 2014 р. – 235977,3 млн. грн.; у машинобудуванні 4410,2 млн. грн. у 2013 та вже 29679,8 млн. грн. у 2014 р.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності підприємств машинобудування  
України за 2010-2014 рр. (млн. грн.)**

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Підприємства, що зазнали збитків, у % до загальної кількості підприємств					
Промисловість	40,8	37,4	38	37,7	37,6
Машинобудування	37,6	32,3	33,9	35,8	37,1
Сума збитку, млн.грн.					
Промисловість	37689,9	48114,4	65478,2	68651,9	235977,3
Машинобудування	3637,3	3218,7	2700,6	4410,2	29679,8

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [93]

Дослідження сучасного стану промисловості України свідчить, про те що в машинобудуванні існують проблеми, які вирішуються досить повільно. З табл. 2.2 бачимо, що рентабельність машинобудування поступово зменшується, а у 2014 р. її значення є від'ємним і складає «-» 2,9% [56].

Таблиця 2.2

**Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами  
машинобудування (млн. грн.)**

	2010р.			2011р.			2012р.			2013р.			2014р.		
	Результат	Витрати	Рентаб.,%	Результат	Витрати	Рентаб.,%	Результат	Витрати	Рентаб.,%	Результат	Витрати	Рентаб.,%	Результат	Витрати	Рентаб.,%
Машинобудування (разом), у т.ч.:	10026	143600	7	17789	191449	9,3	16598	168409	9,9	9237	139903	6,6	-3978	139127	-2,9
- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	359	10083	3,6	1936	14005	13,8	584	10123	5,8	412	9921	4,2	-1096	12936	-8,5
- виробництво електричного устаткування	1359	21265	6,4	1028	24906	4,1	2313	25007	9,3	1998	24485	8,2	-805	26020	-3,1
- виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	2892	52545	5,5	3203	56754	5,6	3017	48732	6,2	2447	44910	5,4	-588	47383	-1,2
- виробництво транспортних засобів	5415	59708	9,1	11621	95784	12,1	10685	84547	12,6	4379	60587	7,2	-1489	52787	-2,8

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [93]

На рис. 2.3 відображено зміни рівня рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування з 2010-2014 рр.

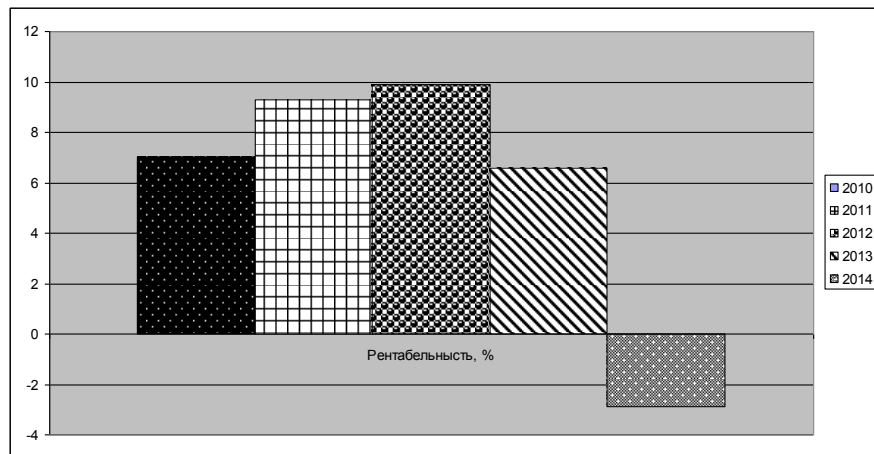


Рис. 2.3 Зміна рівня рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування (%) [93]

Рентабельність операційної діяльності підприємств машинобудування за видами діяльності у 2014 р. помітно погіршилася та зменшилася до від'ємних значень показників. Показник загальної рентабельності промисловості зменшився з 3% до 2,3%. Гострота кризових явищ машинобудівних підприємств вже має не фрагментарний, а масовий характер.

На сектор машинобудування України припадає приблизно 3,5% від ВВП та 5,5% від загального рівня зайнятості країни. Машинобудування є капіталоемним та технологічним сектором економіки, демонструє вищу за середню продуктивність праці, проте нестача капіталовкладень у технологічний розвиток в Україні свідчить про значний дефіцит продуктивності та призводить до загострення кризової ситуації в галузі.

Дефіцит капіталовкладень у технологічний розвиток в Україні викликаний дією таких факторів:

1) низькі витрати на робочу силу зумовили використання більш трудомісткого виробництва; витрати на робочу силу зменшуються;

- 2) довготривалість та невизначеність періоду окупності інвестиційних ресурсів;
- 3) спеціалізація промислового виробництва; чітка номенклатура випуску;
- 4) поганий доступ до кредитування;
- 5) високі відсоткові ставки.

Неформальні факти підтверджують точку зору щодо існування значного дефіциту капіталовкладень у технологічний розвиток українського машинобудування: наприклад, провідний виробник двигунів для літаків та гелікоптерів підприємство ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя) у виробничому процесі використовує ручне полірування лопаток компресорів, тоді як на Заході цей процес було автоматизовано десятиріччя тому [124, с. 4].

Фактори, що визначають специфіку управління ризиками промислового підприємства в сучасних економічних умовах: складний життєвий цикл продукції; зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування; ускладнення технологічних процесів тягне за собою більш високі вимоги до кваліфікації і професійної підготовки робітників [168, с. 11].

Машинобудування в Україні є експортоорієнтованою галуззю: на зовнішні ринки реалізується близько половини виробленої продукції. При цьому експорт недиверсифікований і припадає переважно на пострадянські країни, які також сильно постраждали від кризи минулих років [15, с. 192]. Відбулось погіршення експортно-імпортних відносин. Протягом 2013 та 2014 рр. обсяги виробництва у всіх сегментах сектора машинобудування скоротилися на 17% і 24% відповідно. Зниження обсягів виробництва промислової продукції призвело до зменшення прибутковості підприємств машинобудування України. Фактором, що загострює економічну кризу галузі, також є орієнтованість підприємств машинобудування на закупівлю імпортних матеріалів та сировини, зменшення закордонних поставок, входження на ринок імпортерів з більш дешевою та якісною продукцією [15, с. 193].

Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр.**

Вид виробництва	2010		2011		2012		2013		2014	
	млн. грн.	%	млн.грн.	%	млн. грн.	%	млн.грн.	%	млн. грн.	%
Добувна промисловість	104081,5	10	143747,7	11	143941,9	10,5	151575,3	11,5	148692,9	10,7
Переробна промисловість	703340	67,4	852537,4	65,3	871146,6	63,7	817734,3	61,8	880809,4	63,4
Постачання електроенергії, газу, пари тощо	217430,1	20,8	289016,2	22,2	333248,2	24,4	333400,6	25,2	341078,9	24,6
Водопостачання; каналізація тощо	18259,2	1,8	20006,7	1,5	19588,8	1,4	19698,2	1,5	18559,3	1,3
Машинобудування	97056,9	9,3	130847,9	10,1	140539,3	10,3	113926,6	8,6	99387,1	7,2
Разом	1043110,8	100	1305308	100	1367925,5	100	1322408,4	100	1389140,5	100

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [93]

З табл. 2.3 бачимо, що обсяги реалізованої продукції галузі машинобудування займають майже десяту частину від загального обсягу промислового виробництва України за останні п'ять років. При цьому наявною є тенденція до зменшення обсягів виробництва підприємств машинобудування з 10,3% загального обсягу реалізації у 2012 р. до 7,2% у 2014 р., що вказує на загострення кризи в одній з провідних галузей України.

У табл. 2.4 наведена інформація про обсяги реалізованої продукції машинобудування за видами виробництва. У 2014 р. найбільшу частку в обсягах реалізованої продукції займає виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (38,6%), на другому місці знаходиться виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (33,2%). Суттєву частку також займає виробництво електричного устаткування (20%).

Таблиця 2.4

**Обсяги реалізованої продукції машинобудування за видами  
виробництва у 2010-2014 рр.**

Вид машинобудівного виробництва	2010		2011		2012		2013		2014	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	6691,4	6,9	11529	8,8	7876,8	5,6	7508,7	6,6	8104,4	8,2
Виробництво електричного устаткування	15755,2	16,2	16715,6	12,8	22141,3	15,8	21832,4	19,2	19895,9	20
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	30608,7	31,5	37622,8	28,8	37567,8	26,7	34782,4	30,5	33028,2	33,2
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	44001,6	45,3	64980,5	49,7	72953,4	51,9	49803,1	43,7	38358,6	38,6
Разом	97056,9	100	130847,9	100	140539,3	100	113926,6	100	99387,1	100

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [93]

З табл. 2.4 бачимо, що в 2014 р. порівняно з 2013 р. збільшились обсяги виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції на 595,7 тис. грн. або на 7,93%. Обсяги виробництва всіх інших видів машинобудування у 2014 р. зменшились порівняно з 2013 р.

Зниження рівня рентабельності, обсягів виробництва та реалізації підприємств машинобудування, високий ступінь зношеності основних фондів, низька кваліфікація виробничого персоналу, погіршення експортно-імпортних відносин з іншими державами, дефіцит капіталу в технологічний розвиток, збільшення кількості підприємств-банкрутів в Україні протягом останніх років свідчить про загострення кризи в галузі та наявність проблем, які потребують вирішення.

Головною метою антикризового управління підприємствами машинобудування є максимізація надходжень усіх видів ресурсів та зниження витрат поточного періоду. Особливістю галузі є висока наукоємність виробництва, що зумовлює появу ризику невиконання цілей на різних етапах виробництва. Недостатній рівень інноваційного розвитку перешкоджає покращенню якості та надійності продукції та, відповідно, розширенню ринків збуту. Галузь є експортноорієнтованою, тому підтримання конкурентоспроможності продукції на світовому ринку є пріоритетним завданням [15].

Головними завданнями антикризового управління підприємствами машинобудування є завчасне застосування особливих методів та інструментів управління, які сприятимуть збалансуванню обороту всіх видів ресурсів, ефективному розподіленню прибутку, створенню резервів для мінімізації можливих негативних наслідків ризиків та загроз, встановленню високого рівня довіри до системи внутрішнього контролю на підприємстві тощо. Інструментами антикризового управління на підприємствах машинобудування є діагностика, моніторинг, аналіз економічного стану діяльності, динаміки техніко-економічних показників, оцінювання фінансової стійкості, платоспроможності, дослідження ймовірності банкрутства тощо [161, с.127].

З метою ефективного використання майна та отримання оптимальної структури капіталу, необхідним є впровадження механізмів зменшення зобов'язань шляхом розміщення тимчасово незадіяних у виробничому процесі грошових коштів та ресурсів. Пріоритетним напрямом антикризового управління є підтримання ліквідності та платоспроможності на високому рівні, стабілізація виплати дивідендів, дієва мотивація працівників підприємств та виробництво високоякісної продукції. Використання оборотних активів сприятиме підвищенню рентабельності діяльності у випадку оптимізації їх руху, прискорення оборотності, підвищення можливості відшкодування витрат за кожним видом поточних активів при забезпеченні їх власними джерелами зобов'язань та мінімізації позикових коштів.

Оскільки основним джерелом даних для менеджменту є фінансова та економічна інформація про підприємство, то акумуляція показників діяльності всіх рівнів управління, підрозділів, служб, відділень та філій з використанням новітніх науково-практичних підходів до оцінки ризиків, проведення експертного оцінювання серед висококваліфікованого персоналу є важливим підготовчим етапом антикризового управління [161].

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій у ході дослідження машинобудівного комплексу України пропонує три варіанти антикризового управління: стратегію «невтручання», «консервації» та «модернізації».

Стратегія «невтручання» передбачає, що у момент глибокої кризи та шоку уряд не втручається у ситуацію і не блокує розвиток ринкових відносин. Результатом кризи стане ліквідація деяких підприємств, створення об'єднань та угруповань, змінення розміру промислового сектору. Спеціалісти Інституту економічних досліджень та політичних консультацій зазначають, що: «...якщо ринки добре регулюються, є ефективними, а доступ до кредитів та інвестицій є легким, то дія ринкових сил буде гарантувати, що врешті-решт ефективна структура виробництва буде існувати...» [161, с. 12]. Орієнтація виключно на ринкові сили галузі пов'язана з можливістю виникнення ризику недостатнього використання економічного потенціалу підприємств. Існуюча низька продуктивність машинобудування свідчить про слабку конкурентоздатність українських підприємств на світовому ринку. Міжнародний досвід розвитку промислових підприємств свідчить, що такі підприємства можуть стати рушійною силою для зростання економіки країни та її національного багатства. Скорочення розміру машинобудівного комплексу під впливом дії ринкових сил у кризі після настання шоку означатиме втрату цього економічного потенціалу.

Протилежною стратегії «невтручання» є стратегія «консервації», яка передбачає використання державних заходів, що мають зберегти галузь від наслідків кризи та шоку за допомогою безпосередніх субсидій чи стабілізації попиту шляхом застосування державних закупівель. Стратегія консервації є



виправданою, якщо конкурентні галузі постраждали від тимчасових та неочікуваних криз, а метою уряду є регуляція ринку до того моменту, коли вплив негативних факторів не буде мінімальним. Проте, стратегія «консервації» супроводжується ризиком виникнення негативної мотивації для підприємств, яка може знизити їх конкурентоспроможність і створити залежність від державного регулювання та втручання [161, с. 13].

Стратегія модернізації є неефективною в короткостроковому періоді реалізації, тому тактичні заходи підприємства повинні бути спрямовані на збереження економіко-ресурсного потенціалу. Наведена вище стратегія не повинна створювати умови залежності підприємств машинобудування від державних інструментів стабілізації, а план короткострокових заходів необхідно зробити чітко регламентованим.

Конкурентні механізми мають певний вплив на роботу підприємств, виключаючи можливість повної ліквідації негативних наслідків кризи. Втручання в роботу ринку промислових підприємств має бути мінімальним, а українським урядом мають бути розроблені відповідні програми розвитку: схема скороченого робочого часу за підтримки уряду; схема державних закупівель; підвищення відкритості для прямих іноземних інвестицій та спільних підприємств [161, с. 13].

Машинобудування Запорізької області є найбільш чисельною промисловою галуззю регіону, а трансформації сектору під впливом негативних факторів, що зумовили кризу, є значними.

Основними підприємствами машинобудування Запорізького регіону є: ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «ЗТР», ПАТ «ЗАЗ», ПрАТ «Запоріжбудмаш», КП «НВК «Іскра», ДП «Гідромаш», ПАТ «Укрграфіт», ПАТ «Перетворювач» тощо. Результати аналізу стану та тенденцій розвитку підприємств машинобудування Запорізької області наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні показники розвитку підприємств машинобудування  
Запорізької області у 2010-2014 рр.**

Показники	2010	2011	2012	2013	2014
Індекс обсягів виробництва продукції, % до поперед. року	108,2	114,2	96,5	98,8	91,2
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	12722260,9	16401153,2	16384820,2	15113325,6	15509516,5
Частка реалізованої продукції машинобудування у промисловості області, %	19,0	20,1	19,9	19,2	15,9
Підприємства, які одержали збиток, % до загальної кількості підприємств	36,8	28,9	26,8	28,4	32,6
Сума збитку підприємств машинобудування, млн. грн.	72015,5	180679,1	60032,7	96517,6	5516529,4
Рентабельність операційної діяльності, %	15,8	17,3	22,3	16,0	16,2

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [93]

Дані табл. 2.5 показують, що частка збиткових підприємств машинобудування Запорізької області протягом 2010-2014 рр. збільшується, існує тенденція зменшення частки реалізованої продукції машинобудування у промисловості області та індексів обсягів виробництва продукції, що є свідченням зниження ефективності діяльності підприємств машинобудування Запорізької області.

ПАТ «ЗАЗ» знаходиться у кризовому становищі протягом 2014-2015 рр., виробництво та реалізація автомобілів зменшується (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Обсяги виробництва та реалізації автотранспортних засобів**

**ПАТ «ЗАЗ» за 2012-2015 рр.**

№	Продукт	01.12р	03.13р	09.13р	03.14р	08.14р	03.15р	10.15р	11.15р
Обсяги виробництва автотранспортних засобів									
1	Легкові	3556	1831	1469	2136	32	5	134	677
2	Вантажні	171	11	60	85	1	-	-	63
3	Автобуси	42	20	11	13	-	-	-	
	Разом	3769	1862	1540	2234	33	0	134	740
Обсяги реалізації автотранспортних засобів									
	Разом	993	1419	1774	1441	469	109	371	302

Примітка. Джерело: побудовано авторами з використанням даних [22]

Протягом 2012-2015 рр. спостерігалася динаміка зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції ПАТ «ЗАЗ», проте з жовтня 2015 р. підприємство поступово починає відновлювати діяльність завдяки впровадженню антикризових заходів на підприємстві. За даними Асоціації автомобільних виробників України, у грудні 2015 р. ПАТ «ЗАЗ» реалізувало 5 419 автомобілів або на 29% менше, порівняно з аналогічним періодом минулого року. Річний обсяг продажів ПАТ «ЗАЗ» 2868 автомобілів (зменшення склало -64% порівняно з 2014 р.) [22]. Напрями антикризових заходів ПАТ «ЗАЗ» наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Антикризові і заходи ПАТ «ЗАЗ» у 2014 -2015 рр.

Напрямок АУ	Антикризові заходи
Удосконалення кадрової політики	У 2014 р. у навчальному центрі ПАТ «ЗАЗ» підвищили свою кваліфікацію близько 300 працівників усіх категорій (керівники, фахівці, робітники) з різних напрямків підготовки у т.ч. за спеціальністю охорона праці. Навчальний центр має сучасну матеріально-технічну базу, використовує нові методики і технології навчання та оцінювання знань
Підвищення контролю якості виконання завдань з виробництва	Розробка конструкції, випробування, сертифікація і освоєння виробництва гами легкових автомобілів з бінарної системою живлення (газ-бензин) «Віда», «Сенс», «Ланос» для ринку України. Модернізація автобусів ПАТ «ЗАЗ» із забезпеченням перспективних вимог 2016 р. Розширення номенклатури та обсягів виробництва автокомпонентів
Охорона навколишнього середовища	Модернізація у галузі світлотехніки, пасивної безпеки, ергономіки та ін. Роботи з модернізації конструкції всіх випущених легкових автомобілів з метою забезпечення норм токсичності Євро 5 і інших перспективних вимог, які введено на зовнішніх ринках з січня 2016 р. Роботи з адаптації та сертифікації продукції, що випускається відповідно до нових вимог законодавства України. Виконання обов'язкових вимог законодавства в галузі охорони навколишнього середовища, що діють на українському та європейському ринках. Фахівцями Технічного центру ПАТ «ЗАЗ» були виконані такі роботи: розробка конструкції, проведення комплексу випробувань, сертифікація та підготовка виробництва автомобілів «Віда» 1,5л з двигуном GM, які відповідають нормам токсичності Євро тощо
Управління ризиками	Добровільне страхування: страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ; страхування майна, вантажів та багажу; страхування здоров'я на випадок хвороби; медичне страхування (безперервне страхування здоров'я); страхування судових витрат; страхування інвестицій; страхування фінансових ризиків; страхування кредитів; обов'язкове особисте страхування

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [180]

Напрями основних антикризових технологічних та економіко-ресурсних заходів ПАТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Антикризові заходи ПАТ «Мотор Січ» у 2014-2015 рр.

Напряму АУ	Антикризові заходи
Активне просування продукції в країні світу, розширення ринків збуту	Створення представництв у багатьох країнах світу, метою яких є: - розширення ринків збуту продукції і послуг Товариства, підтримання іміджу Товариства шляхом публікацій у засобах масової інформації, участі у виставках, прес-конференціях, тендерах тощо; - забезпечення функціонування системи закупівель матеріалів, агрегатів та ін. на підприємствах і в організаціях інших країн. На ПАТ «Мотор Січ» розроблюються нові конкурентоспроможні двигуни, налагоджується мережа сервісного обслуговування, наближена до тих регіонів, де експлуатується техніка. Продовжується робота над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В, АІ-450. У 2014 р. підприємство розвивало співпрацю як з давніми партнерами з різних регіонів світу, так і компаніями, партнерські відносини з якими зав'язалися в останні роки (підприємства з Португалії, Папуа Нової Гвінеї, Ємену, Нігеру, Лаосу)
Управління валютним ризиком	ПАТ «Мотор Січ» має можливість значною мірою захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних та імпорتنних операцій, здійснюваних в одній валюті. Основна валюта в міжнародних контрактах підприємства – долари США і російські рублі. Частина кредитних коштів залучається в іноземній валюті, необхідній для закупівлі нового імпортного обладнання
Управління юридичним ризиком	ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство має проблеми при митному оформленні товарів. ПАТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції щодо внесення змін до чинних нормативних актів у галузі експортного контролю та митного оформлення товарів
Охорона навколишнього середовища	Впровадження прогресивних технологій з метою економії матеріалів, підвищення коефіцієнта використання матеріалу, зниження трудомісткості виробів; впровадження енергозберігаючих технологій і альтернативних джерел енергії та інші роботи

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [180]

ПАТ «Мотор Січ» не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету і позабюджетних фондів. В основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» лежить принцип забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. Головні антикризові заходи з організаційних питань у 2014-2015 рр. наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Організаційні антикризові заходи ПАТ «Мотор Січ» у 2014-2015 рр.**

Напряму АУ	Антикризові заходи
Впровадження внутрішнього моніторингу всіх ланок господарської діяльності	Технічному директору, директору з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи, що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою й організацією дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок. Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічним обслуговуванням продукції, що виробляється, та представництва підприємства. Фінансовому директору підпорядковані фінансово-економічне управління, до складу якого входять фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати. До організаційної структури підприємства входить близько 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більше 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом
Удосконалення кадрової політики	У поточному році на підприємстві пройшли практику 2236 осіб, у т.ч.: - 574 студентів з 7-ми ВНЗ за 53 спеціальностями. Кадрова політика АТ «Мотор Січ» буде спрямована на цільову підготовку персоналу у профільних учбових закладах, розвиток кадрового резерву, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників для гелікоптерного виробництва в НАКУ "ХАІ" та створення умов для особистого зростання кожного працівника
Підтримка належного соціально-психологічного клімату	До структурних підрозділів, що непов'язані з основним виробництвом, належить медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури тощо

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [180]

ПАТ «Запоріжтрансформатор» – один із найбільших у світі виробників силових, спеціальних трансформаторів, електричних станцій, підстанцій промислових підприємств та інших споживачів. Трансформаторне устаткування підприємства працює у 70 країнах світу [180]. Менеджмент ПАТ «ЗТР» планує, що найбільш вагомими інвестиційними проектами стануть розвиток випробувального комплексу, відновлення та ремонт виробничих потужностей, витрати на пожежну безпеку та охорону праці, поліпшення умов праці, розвиток соціальної сфери. Інвестиційна діяльність підприємства фінансується за рахунок власних коштів [180].

Антикризові заходи ПАТ «ЗТР» наведені в табл. 2.10

Таблиця 2.10

**Антикризові заходи ПАТ «ЗТР» у 2014 -2015 рр.**

Напрямок АУ	Антикризові заходи
Удосконалення кадрової політики	Робота школи майстрів, тренінгів та навчань з питань охорони навколишнього та природного середовища тощо
Активне просування продукції в країни світу, розширення ринків збуту	ПАТ «ЗТР» є членом Міжнародної Асоціації ділової співпраці з трансформаторів, високовольтної апаратури, електротехнічної кераміки та інших комплектуючих виробів і матеріалом «ТРАВЕК». З 2010 р. використовується схема поставки на ринки Азії в консорціумі з місцевими виробниками
Підвищення контролю якості виконання завдань з виробництва	Щорічно на підприємстві освоюється до 50 нових типів трансформаторного обладнання. Застосовуються високоякісні матеріали, прогресивні конструкторські рішення щодо технологічних процесів дають можливість випуску трансформаторів з втратами і масами, зниженими порівняно з вимогами ДЕСТ на 15-20%. Удосконалення розрахункових методик і конструкторських програм забезпечують високу електричну і механічну міцність, надійність продукції, що випускається. У 2014 р. значні інвестиції були спрямовані на розвиток ізоляційного виробництва. Уведено в експлуатацію п'ятиосний обробний центр моделі MX5 3038 Px5 виробництва CMS, Італія, обробний центр поздовжнього розкрою MD TOP L виробництва COMEC Group, Італія, стругальний верстат Weinig Powermat-1200, Німеччина, впроваджена технологія виготовлення Т-подібних обмотувальних рейок з ламінатного картону за допомогою верстату фірми Weinig, Німеччина. В рамках впровадження нових технологій було також придбано та введено в експлуатацію верстат ALPHA фірми Eima, Німеччина. Впровадження нового, високотехнологічного обладнання в рамках інвестиційного бюджету дозволило освоїти переробку ламінатного картону, удосконалити технологію виготовлення окремих типів ізоляційних деталей, підвищити ефективність ізоляційного виробництва.
Управління ризиком неплатежу з боку замовника	Застосування в умовах оплати акредитиву та надходження остаточного платежу перед відвантаженням, після проведення випробувань
Управління ризиком підвищення цін на матеріали та комплектуючі	Диверсифікація закупівель матеріалів та комплектуючих; проведення аналізу ситуації на ринку і прогнозування динаміки цін; підписання довгострокових рамкових угод з основними постачальниками

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [180]

Основним видом діяльності ПрАТ «Запоріжбудмаш» є виробництво, ремонт підйимально-транспортного устаткування та виробництво будівельних металевих конструкцій. Будівництво є більш розгорнутим та потужним у весняно-літній період, тому продукція підприємства також має більший попит у цю пору року. Основним ринком збуту виготовленої продукції є Україна. Антикризові заходи ПрАТ «Запоріжбудмаш» наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

### Антикризові заходи ПрАТ «Запоріжбудмаш» у 2014 -2015 рр.

Напрямок АУ	Антикризові заходи
Захист діяльності та розширення виробництва та ринків збуту	Підвищення якості продукції шляхом підвищення контролю; освоєння нових видів продукції, участь у тендерах; з метою зниження собівартості збільшення рівня випуску серійної продукції; пошук іноземних замовників через наявність податкових пільг; пошук підприємств для передачі в оренду незадіяних у виробництві приміщень та обладнання у зв'язку з неповним використанням потужностей; наявність передплат у договірних відносинах, які покривають витрати на закупівлю матеріалів при укладанні угод
Управління юридичним ризиком	Значна увага приділяється оформленню договорів; перевага при укладанні договорів надається постійним покупцям, з новими замовниками найчастіше передбачається 100% передплата
Розширення виробництва та ринків збуту	Виділяються кошти для участі в спеціалізованих виставках, розповсюдження буклетів з рекламою продукції, реклама в засобах масової інформації

Примітка. Джерело: узагальнено авторами на основі [180]

Негативні явища в економіці нашої країни мали суттєвий вплив на роботу підприємств машинобудування регіону: питома вага обсягів виробництва машинобудування в загальнообласному обсязі виробництва має тенденцію до зменшення. Досліджено стратегію регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 р.; питанням розвитку галузі машинобудування та відповідним антикризовим діям взагалі не приділено уваги.

Одним із методів антикризового управління підприємствами машинобудування є залучення позикових коштів та кредитів, але використання запозиченого капіталу збільшує норму прибутку за рахунок збільшення ризику. Короткострокові та довгострокові кредити найбільше використовуються в

діяльності підприємств машинобудування порівняно з власним капіталом та іншими позичковими коштами.

Наявність поточної дебіторської заборгованості певною мірою є резервом фінансових ресурсів, що забезпечує ліквідність підприємства, а отже, зменшує ризик втрати платоспроможності. Водночас збільшення дебіторської заборгованості спричиняє зменшення прибутковості підприємства, оскільки частина фінансових ресурсів вилучена із господарського обігу. Отже, важливим є встановлення балансу між кредитною політикою підприємства [37] та інкасацією дебіторської заборгованості. Підприємствам доцільно розробити шкалу знижок відповідно до термінів швидкої оплати і шкалу штрафів за платежі, строк сплати за якими пройшов. Инкасаційна політика повинна містити набір методів співпраці з дебіторами щодо повернення боргів або ж використовувати форми рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, облік векселів або їх продаж тощо) [180].

Механізми попередження кризи на підприємствах машинобудування майже не запроваджені, фактично діють лише механізми усунення наслідків кризи.

Прийняття економічно обґрунтованих антикризових рішень зводиться до перевірки економічного стану підприємства шляхом збору достовірної фінансово-економічної інформації про використання фінансових коштів (її обробки й аналізу), використовуючи економіко-математичне моделювання, де розкриваються додаткові резерви і можливості покращення фінансового стану підприємства машинобудування і вносяться відповідні зміни у його фінансове прогнозування [161].

На підприємствах відсутня інтегрована система антикризового управління та якісного довгострокового планування, що призводить до спаду виробництва, проблем ресурсозабезпечення, зменшення кількості споживачів та партнерів, збільшення кількості продукції на складі.

Отже, відсутність в управлінського персоналу чітких антикризових програм та їх механізмів, приділення недостатньої уваги питанням розвитку



галузі машинобудування зумовлює поглиблення кризового стану підприємств галузі та збільшує появу підприємств-банкрутів. Ефективним способом попередження ліквідації підприємств є впровадження превентивних заходів щодо попередження кризи, моніторингу економічного стану підприємства шляхом періодичного проведення аналізу діяльності та оцінювання вірогідності банкрутства підприємств машинобудування. Своєчасне виявлення системних ризиків та загроз діяльності є важливим етапом антикризового управління та передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств.

## **2.2. Аналіз економічної діяльності промислових підприємств з метою виявлення системних ризиків**

З метою виявлення системних ризиків підприємств машинобудування виконано аналіз економічного стану підприємств, який базувався на порівнянні техніко-економічних показників звітного періоду з попередніми. Для проведення аналізу були використані методи одномірного та двомірного порівняння, горизонтального та вертикального аналізу, аналізу відносних показників, статистичного методу обробки даних, метод порівняння, групування, факторного аналізу тощо. Джерелом аналізу є річна фінансова звітність підприємств машинобудування Запорізького регіону за 2010-2014 рр.

Особливістю проведення аналізу є те, що з 2012 р. публічні акціонерні товариства складають річну фінансову звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності на вимогу діючого законодавства України, тому порівняння значень показників 2010-2011 рр. та 2012-2014 рр. є відносним.

Розрахунок коефіцієнтів дає можливість краще оцінити економічний стан підприємства. Найбільш вагомі коефіцієнти та формули їх розрахунку були адаптовані відповідно до нових форм фінансової звітності, чинних з 2013 р, та наведені в табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*  
**Адаптовані до нової звітності формули коефіцієнтів фінансового аналізу, які використовувались у розрахунках**

Показник	Формула розрахунку показника*	Норм. знач.
<b>Аналіз ліквідності</b>		
Коефіцієнт покриття	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170 - \phi 1 \text{ p } 1100) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\phi 1 \text{ p } 1160 + \phi 1 \text{ p } 1165) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	≥0,25
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$(\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) - (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	
<b>Аналіз платоспроможності</b>		
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1 \text{ p } 1495 / \phi 1 \text{ p } 1900$	≥0,5
Коефіцієнт фінансування	$(\phi 1 \text{ p } 1595 + \phi 1 \text{ p } 1695) / \phi 1 \text{ p } 1495$	<1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$((\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) - (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)) / (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)$	≥0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$((\phi 1 \text{ p } 1195 - \phi 1 \text{ p } 1170) - (\phi 1 \text{ p } 1695 - \phi 1 \text{ p } 1665)) / \phi 1 \text{ p } 1495$	>0,2
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\phi 1 \text{ p } 1495 / \phi 1 \text{ p } 1900$	≥0,5
<b>Аналіз ділової активності</b>		
Коефіцієнт оборотності активів	$\phi 2 \text{ p } 2000 / ((\phi 1 \text{ p } 1300 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1300 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\phi 2 \text{ p } 2000 / (((\phi 1 \text{ p } 1605 + \phi 1 \text{ p } 1615 + \phi 1 \text{ p } 1620 + \phi 1 \text{ p } 1625 + \phi 1 \text{ p } 1630 + \phi 1 \text{ p } 1660 (\text{гр. 3})) + (\phi 1 \text{ p } 1605 + \phi 1 \text{ p } 1615 + \phi 1 \text{ p } 1620 + \phi 1 \text{ p } 1625 + \phi 1 \text{ p } 1630 + \phi 1 \text{ p } 1660 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\phi 2 \text{ p } 2000 / (((\phi 1 \text{ p } 1120 + \phi 1 \text{ p } 1125 + \phi 1 \text{ p } 1130 + \phi 1 \text{ p } 1135 + \phi 1 \text{ p } 1155 (\text{гр. 3})) + (\phi 1 \text{ p } 1120 + \phi 1 \text{ p } 1125 + \phi 1 \text{ p } 1130 + \phi 1 \text{ p } 1135 + \phi 1 \text{ p } 1155 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	Тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	Тривалість періоду / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\phi 2 \text{ p } 2000 / ((\phi 1 \text{ p } 1100 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1100 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Фондовіддача	$\phi 2 \text{ p } 2000 / ((\phi 1 \text{ p } 1011 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1011 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	$\phi 2 \text{ p } 2000 / ((\phi 1 \text{ p } 1495 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1495 (\text{гр. 4})) / 2)$	
<b>Аналіз рентабельності</b>		
Коефіцієнт рентабельності активів	$\phi 2 \text{ p } 2350 \text{ або } \phi 2 \text{ p } 2355 / ((\phi 1 \text{ p } 1300 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1300 (\text{гр. 4})) / 2)$	≥14%
Рентабельність акціонерного капіталу	$\phi 2 \text{ p } 2350 \text{ або } \phi 2 \text{ p } 2355 / ((\phi 1 \text{ p } 1495 (\text{гр. 3}) + \phi 1 \text{ p } 1495 (\text{гр. 4})) / 2)$	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\phi 2 \text{ p } 2350 \text{ або } \phi 2 \text{ p } 2355 / \phi 2 \text{ p } 2000$	>20%
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$\phi 2 \text{ p } 2190 / (\phi 2 \text{ p } 2050 + \phi 2 \text{ p } 2130 + \phi 2 \text{ p } 2150)$	>30%

\* де  $\phi 1$  - Баланс (Звіт про фінансовий стан),  $\phi 2$  - Звіт про фінансові результати, р. - рядок відповідного звіту

Для виявлення системних ризиків діяльності та отримання розуміння надходжень та видатків проаналізовано структуру майна та його джерел. На рис. 2.4 та рис. 2.5 наведена динаміка структури майна ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр.

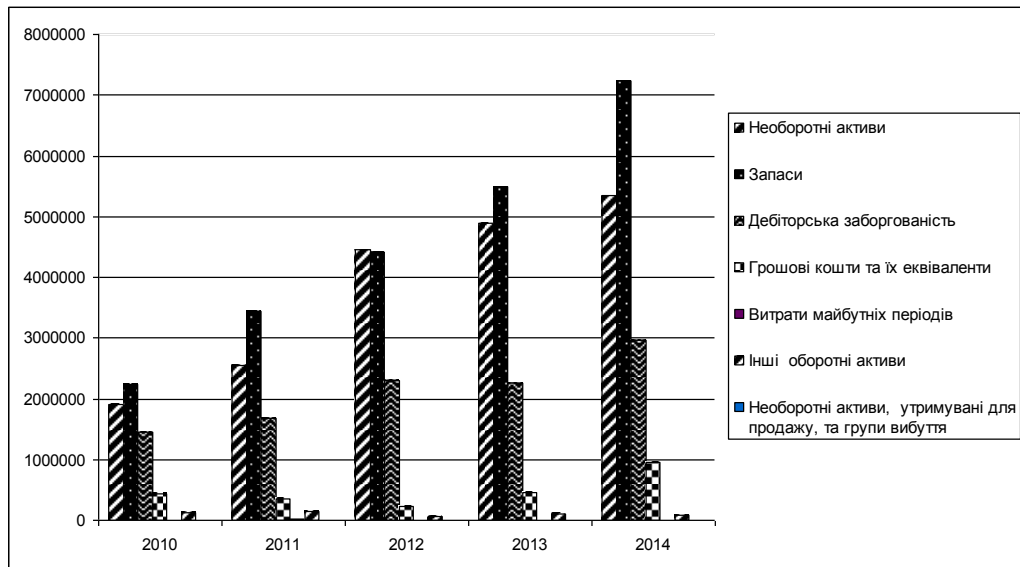


Рис. 2.4 Зміна структури майна ПАТ «Мотор Січ», у тис. грн.

Загальна вартість власного капіталу збільшується з 2010 р. до 2014 р., що свідчить про здатність підприємства формувати і ефективно розподіляти прибуток.

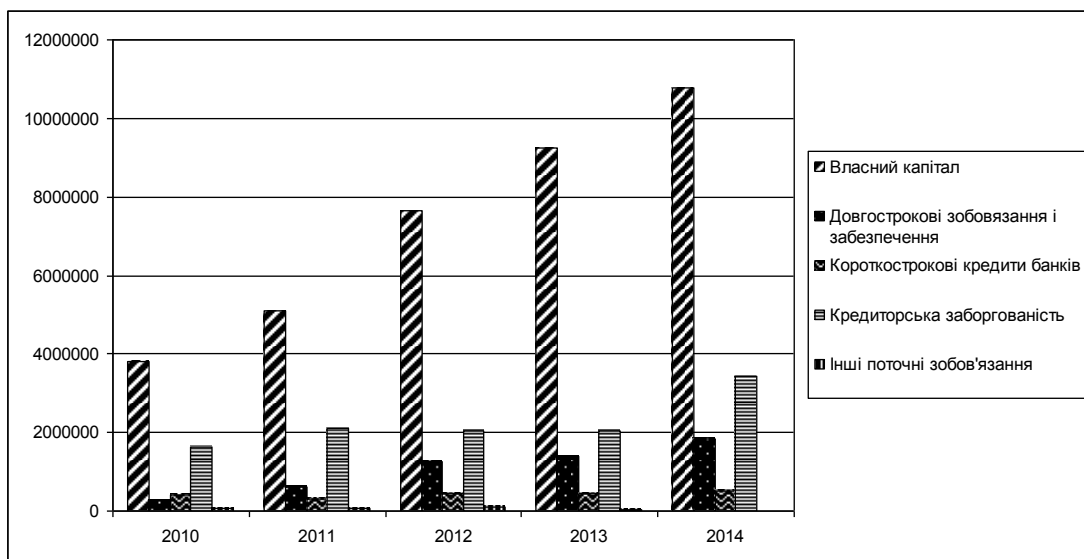


Рис. 2.5 Зміна структури джерел майна ПАТ «Мотор Січ», у тис. грн.

Тенденція до збільшення запасів підприємства свідчить про зростання обсягів виробництва, про неефективне розпорядження запасами або про втрату частини споживачів та сигналізує про маркетинговий ризик.

Під час дослідження здійснено аналіз ліквідності підприємства ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр., результати якого наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Результати аналізу ліквідності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт покриття	>1	2,04	2,29	2,81	3,26	2,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,97	0,89	1,01	1,11	1,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,25$	0,25	0,18	0,35	0,54	0,38
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	2172461	3173655	4687254	5758111	7240172

Примітка. Джерело: власні розрахунки автора з урахуванням [165]

З табл. 2.13 бачимо, що в 2014 р. коефіцієнт покриття складає 2,82, підприємство спроможне покрити свої зобов'язання, використовуючи всі оборотні активи. Всі оборотні активи, крім запасів, на підприємстві в кінці року забезпечують поточні зобов'язання на 100%. Станом на 31.12.2014 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,38 та показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів. Чистий оборотний капітал підприємства ПАТ «Мотор Січ» на кінець 2014 р. має позитивне значення, що свідчить про фінансову стабільність, гнучкість та незалежність підприємства. Порівняно з минулими роками чистий оборотний капітал збільшується, що є позитивною тенденцією.

Результати аналізу платоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» у 2010-2014 рр. наведені у табл. 2.14. Реалізувавши майно, сформоване з власних джерел, підприємство спроможне погасити зобов'язання. Рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства високий. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має позитивне значення 0,67, свідчить про

стабільність роботи підприємства та показує частку власних обігових коштів у власному капіталі.

Таблиця 2.14

### Результати аналізу платоспроможності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\geq 0,5$	0,62	0,62	0,67	0,70	0,65
Коефіцієнт фінансування	$< 1$	0,62	0,60	0,49	0,43	0,54
Коеф. забезпеченості власними оборотн. засобами	$\geq 0,1$	1,04	1,29	1,81	2,26	1,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,2$	0,57	0,62	0,60	0,62	0,67

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.14 бачимо, що показники платоспроможності ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр. знаходяться в межах нормативних значень. Рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства високий, проте статті заборгованостей підприємства є значними, тому присутні фінансові ризики. Кредитний ризик пов'язаний з підвищенням процентних ставок за кредитом, а також ймовірністю дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків за позиками. В умовах нестабільної економіки України існують також валютні ризики, пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти, особливо ці ризики притаманні зовнішньоекономічній діяльності.

Результати аналізу ділової активності підприємства ПАТ «Мотор Січ» у 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

### Результати аналізу ділової активності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Розрахункове значення				
	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт оборотності активів	0,96	0,81	0,76	0,69	0,72
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,89	27,30	30,44	24,06	18,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,12	0,98	1,19	1,46	1,42
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	15	13	12	15	20
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	325	374	306	250	256
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,61	2,04	2,03	1,69	1,69
Фондовіддача	2,15	1,98	1,61	1,49	1,57

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Коефіцієнт оборотності активів (табл. 2.15) відображає швидкість обігу сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Середня оборотність кредиторської заборгованості на кінець 2014 р. складає 18,21 обороти. Зниження коефіцієнта означає зростання обсягу закупівель у кредит. Середня кількість оборотів дебіторської заборгованості складає 1,42 на рік. Середня тривалість погашення кредиторської заборгованості – 20 днів, показник знаходиться в межах норми. Середній термін погашення дебіторської заборгованості складає 256 днів. Показник перевищує значення норми, що сигналізує про необхідність впровадження заходів щодо оптимізації політики з розрахунків із клієнтами. Зниження цього показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва, або про зниження попиту на готову продукцію.

Результати аналізу рентабельності підприємства ПАТ «Мотор Січ» у 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.16.

*Таблиця 2.16*

### **Результати аналізу рентабельності ПАТ «Мотор Січ»**

Показник	Норм. значення	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність активів	≥14%	24,05	18,77	15,37	11,44	10,67
Рентабельність власного капіталу	-	39,25	30,23	23,86	16,68	15,89
Рентабельність продажу	>20%	24,95	23,21	20,29	16,60	14,81
Рентабельність продукції	>30%	47,76	56,14	40,66	36,04	53,16

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.16 бачимо, що діяльність рентабельна, проте існує тенденція до зменшення показників. Зменшення рівня рентабельності активів свідчить про зниження попиту на продукцію підприємства та про накопичення активів. Середня рентабельність акціонерного капіталу дорівнює 15,89%, або 0,16 грн. прибутку на 1 грн., вкладену в акціонерний капітал. Середня рентабельність власного капіталу за звітний період складає 14,81%. На 1грн. капіталу,

інвестованого у власний капітал, підприємство отримало 0,15 грн. прибутку. Показник рентабельності реалізації збільшується та показує, що сума операційного прибутку з кожної гривні проданої продукції становить 0,53 коп. Динаміка фінансової стійкості підприємства ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр. показана в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	Власний капітал	3799732,00	5108798,00	7646711,0	9242542,0	10762429,0
2	Необоротні активи	1896693,00	2543661,00	4462060,0	4893167,0	5342957,0
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	1903039,00	2565137,00	3184651,0	4349375,0	5419472,0
4	Довгострокові зобов'язання	272285,00	91511,00	546341,0	425003,0	328595,0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	2175324,00	2656648,00	3730992,0	4774378,0	5748067,0
6	Короткострокові кредити та позики	401533,00	291621,00	451769,0	440015,0	494668,0
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	2576857,00	2948269,00	4182761,0	5214393,0	6242735,0
8	Запаси	2243389,00	3444242,00	4424520,0	5490054,0	7224122,0
9	Надлишок (+) або брак (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-340350,00	-879105,00	-1239869,0	-1140679,0	-1804650,0
10	Надлишок (+) або брак (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-68065,00	-787594,00	-693528,0	-715676,0	-1476055,0
11	Надлишок (+) або брак (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	333468,00	-495973,00	-241759,0	-275661,0	-981387,0
12	Тип фін. стійкості	-	-	-	-	-
13	Запас стійкості фінансового стану, днів	24	-	-	-	-

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.17 видно, що суми основних джерел покриття запасів для забезпечення підприємству поточного безперервного виробництва недостатньо, їх дефіцит на 31.12.2014 р. дорівнює 981387,0 тис. грн.

Динаміка фінансової стійкості свідчить про певні ознаки кризового стану ПАТ «Мотор Січ». Такі результати аналізу отримано через зростання вартості запасів на балансі підприємства, що сигналізує про появу ризику втрати споживачів або майбутнє збільшення обсягів виробництва.

Комплексний аналіз ПАТ «Мотор Січ» показав, що підприємство функціонує з прибутком, фінансово стабільне, платоспроможне; можна припустити, що банкрутство підприємству не загрожує. У процесі дослідження виділені системні ризики діяльності ПАТ «Мотор Січ»: фінансовий, кредитний ризик, пов'язаний з підвищенням відсоткових ставок за кредитом, а також імовірністю дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків за позиками та валютними ризиками. Використання наведеного комплексного аналізу надало управлінському персоналу підприємств можливість своєчасно реагувати на загрози економічної безпеки підприємства.

ПрАТ «Запоріжбудмаш» для зменшення юридичних ризиків, захисту своєї діяльності, розширення виробництва та ринків збуту найбільшу увагу приділяє:

- посиленню контролю на всіх етапах виробництва продукції;
- диверсифікації продукції,
- виробництву серійної продукції з метою зниження постійних та змінних витрат;
- розширенню ринків збуту;
- розширенню видів економічної діяльності та послуг, що надаються, наприклад, надання в оренду територій та устаткування;
- укладанню договорів з контрагентами та налагодженню ефективної системи документообігу.

На рис. 2.6, 2.7 наведена динаміка структури майна ПрАТ «Запоріжбудмаш» та його джерел за 2010-2014 рр.



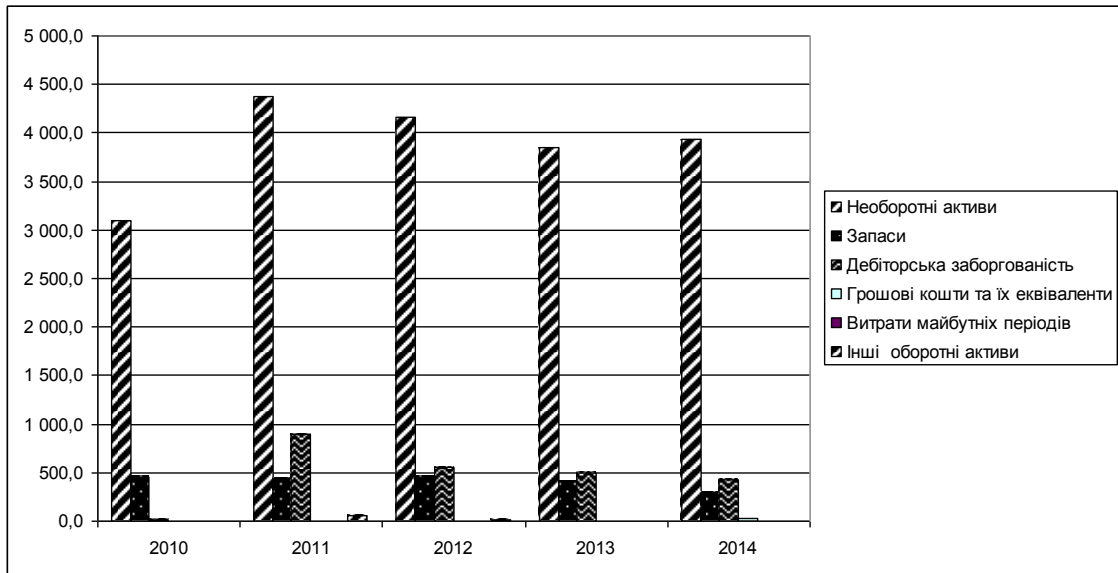


Рис. 2.6 Зміна структури майна ПрАТ «Запоріжбудмаш», у тис. грн.

Під час дослідження майна та його джерел побачили, що у підприємства не спостерігається чітка тенденція до їх збільшення або зменшення, що свідчить про відсутність чіткої довгострокової стратегії діяльності та процесу аналізу ризиків.

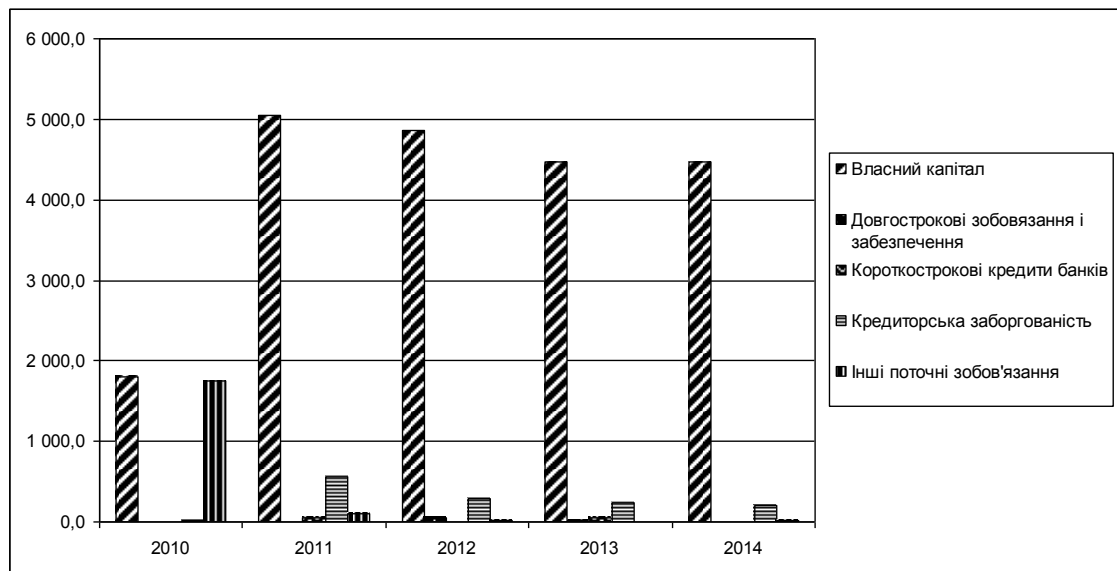


Рис. 2.7 Зміна структури джерел майна ПрАТ «Запоріжбудмаш», у тис. грн.

Частка зобов'язань підприємства ПрАТ «Запоріжбудмаш» у структурі джерел майна підприємства є несуттєвою, що свідчить про фінансову стійкість та незалежність від кредиторів. Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Запоріжбудмаш» у 2010-2014 рр. наведений у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Результати аналізу ліквідності ПрАТ «Запоріжбудмаш»

Показник	Норм. значення	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт покриття	>1	0,27	1,94	3,46	3,13	3,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,08	1,33	1,93	1,71	2,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-1291	677	732	625	534

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

ПрАТ «Запоріжбудмаш» є спроможним здійснити покриття своїх зобов'язань, використовуючи всі оборотні активи (табл. 2.18). Чистий оборотний капітал підприємства на кінець 2014 р. має позитивне значення, що свідчить про фінансову стабільність, гнучкість та незалежність підприємства, проте порівняно з минулими роками він збільшується.

Таблиця 2.19

### Результати аналізу платоспроможності ПрАТ «Запоріжбудмаш»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коеф. платоспроможності (автономії)	≥0,5	0,51	0,88	0,93	0,94	0,95
Коеф. фінансування	<1	0,98	0,14	0,07	0,07	0,05
Коеф. забезпеч. власними оборотними активами	≥0,1	-0,73	0,94	2,46	2,13	2,32
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	-0,72	0,13	0,15	0,14	0,12

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Майже всі коефіцієнти платоспроможності знаходяться в межах норми, рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства високий.

Результати аналізу ділової активності підприємства ПрАТ «Запоріжбудмаш» у 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Результати аналізу ділової активності ПрАТ «Запоріжбудмаш»**

Показник	Розрахункове значення				
	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт оборотності активів	0,21	0,68	0,47	0,43	0,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	98,64	5,57	7,55	10,25	10,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,30	0,67	0,88	1,01	1,24
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	4	66	48	36	35
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	16	542	414	361	294
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,74	7,50	5,69	4,88	6,41
Фондовіддача	0,15	0,42	0,27	0,22	0,23

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.20 видно, що строки погашення кредиторської заборгованості знаходяться у межах норми, проте існує необхідність впровадження заходів щодо оптимізації політики у розрахунках із замовниками, оскільки існує ризик невиконання зобов'язань, фінансовий та інфляційний ризику. Ефективність віддачі власного капіталу дорівнює 0,23 грн. чистого доходу на 1 грн. власного капіталу.

Результати аналізу рентабельності підприємства ПрАТ «Запоріжбудмаш» у 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Результати аналізу рентабельності ПрАТ «Запоріжбудмаш»**

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність активів	$\geq 14$	-16,0%	-2,19%	-3,29%	-7,88%	0,02
Рентабельність власного капіталу	-	-26,37%	-2,69%	-3,64%	-8,42%	0,02%
Рентабельність продажу	$> 20$	-75,89%	-3,23%	-7,03%	-18,38%	0,04%
Рентабельність продукції	$> 30$	-56,96%	1,13%	-7,65%	-21,12%	-0,94%

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Протягом 2010-2013 рр. діяльність ПрАТ «Запоріжбудмаш» була нерентабельною, проте у 2014 р. коефіцієнти рентабельності покращились.

Динаміка фінансової стійкості за 2010-2014 рр. підприємства ПрАТ «Запоріжбудмаш» наведена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

## Динаміка фінансової стійкості за 2010-2014 рр. ПрАТ «Запоріжбудмаш»

№	Показник	2010	2011	2012	2013	2014
1	Власний капітал	1799,60	5048,00	4855,00	4462,70	4463,60
2	Необоротні активи	3090,60	4371,00	4165,00	3847,50	3930,20
3	Власні обігові кошти	-1291,00	677,00	690,00	615,20	533,40
4	Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	43,00	11,40	1,20
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-1291,00	677,00	733,00	626,60	534,60
6	Короткострокові кредити та позики	0,00	47,00	2,00	52,90	0,00
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	-1291,00	724,00	735,00	679,50	534,60
8	Запаси	323,00	443,00	457,00	417,00	303,60
9	Надлишок (+) або брак (-) власних обігових коштів	-1614,00	234,00	233,00	198,20	229,80
10	Надлишок (+) або брак (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-1614,00	234,00	276,00	209,60	231,00
11	Надлишок (+) або брак (-) основних джерел покриття запасів	-1614,00	281,00	278,00	262,50	231,00
12	Тип фін. стійкості	кризовий	абсолютний			
13	Запас стійкості фінансового стану, днів	відсутній	28	39	44	36

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

За результати проведеного аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжбудмаш» (табл. 2.22) виявлено, що суми основних джерел достатньо для покриття запасів з метою забезпечення підприємству поточного безперервного виробництва. Запас фінансової стійкості у 2014 р. – 36 днів.

Аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжбудмаш» показав, що підприємство фінансово стабільне, платоспроможне, рентабельність відновлюється. У ході дослідження виділені такі системні ризики діяльності ПрАТ «Запоріжбудмаш»: ризик невиконання зобов'язань, фінансовий та інфляційний ризики. Під час дослідження майна та його джерел бачимо, що в підприємства не спостерігається чітка тенденція до їх збільшення або зменшення, що свідчить про відсутність чіткої довгострокової стратегії діяльності та процесу аналізу ризиків.

Основними видами продукції та послуг підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» є:

- масляні силові трансформатори загального призначення, які використовуються в генеруючих (атомні, теплові, гідро та вітряні електростанції), магістральних, розподільчих (підстанції енергосистем, великі промислові підприємства, сільськогосподарські, комунальні та ін.) енергосистемах;

- трансформатори спеціального призначення для підприємств чорної та кольорової металургії, підприємств нафтогазової промисловості, залізниці, підприємств гірничодобувної галузі, а також ін. промислові та комунальні підприємства, що мають власні підстанції на клас напруги 35 кВ і вище, трансформатори для ліній електропередач постійного струму;

- електричні шунтуючі реактори;

- керовані шунтуючі реактори (пристрої FACTS - кероване обладнання для електричних мереж змінного струму);

- послуги з сервісного обслуговування трансформаторного обладнання, такі, як шефський нагляд за монтажем, монтаж, комплектні поставки, ремонтні роботи та модернізація за місцем експлуатації і на підприємстві [180].

На рис. 2.8, рис. 2.9 наведена динаміка структури майна підприємства ПАТ «ЗТР» та його джерел за 2010-2014 рр.

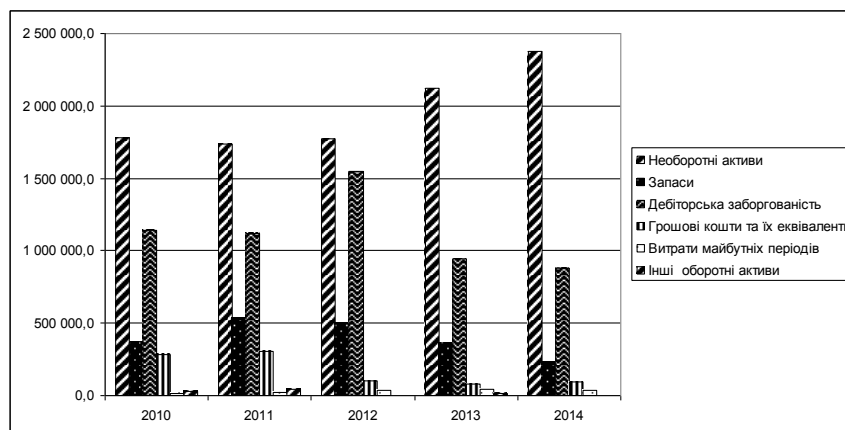


Рис 2.8. Зміна структури майна ПАТ «ЗТР», у тис. грн.

Власний капітал на кінець 2014 р. має від'ємне значення «-» 1700450 тис грн., порівняно з 2013 р. власний капітал зменшився на 2069372 тис. грн. за рахунок наступних факторів:

- зменшення на суму збитку 2282248 тис. грн., отриманого за 2014 р.;
- збільшення на суму переоцінки основних засобів 214042 тис. грн. на 31.12.2014 р.;
- зменшення на суму 5982 тис. грн. – зменшення резерву переоцінки основних засобів на суму нарахованих відстрочених податкових зобов'язань на амортизацію резерву переоцінки основних засобів у зв'язку зі зміною ставки податку на прибуток;
- збільшення на суму 4814 тис. грн. – коригування резерву переоцінки пенсійних зобов'язань на кінець 2014 р.;
- збільшення на суму 2 тис. грн. за рахунок повторного продажу викуплених власних акцій [180].

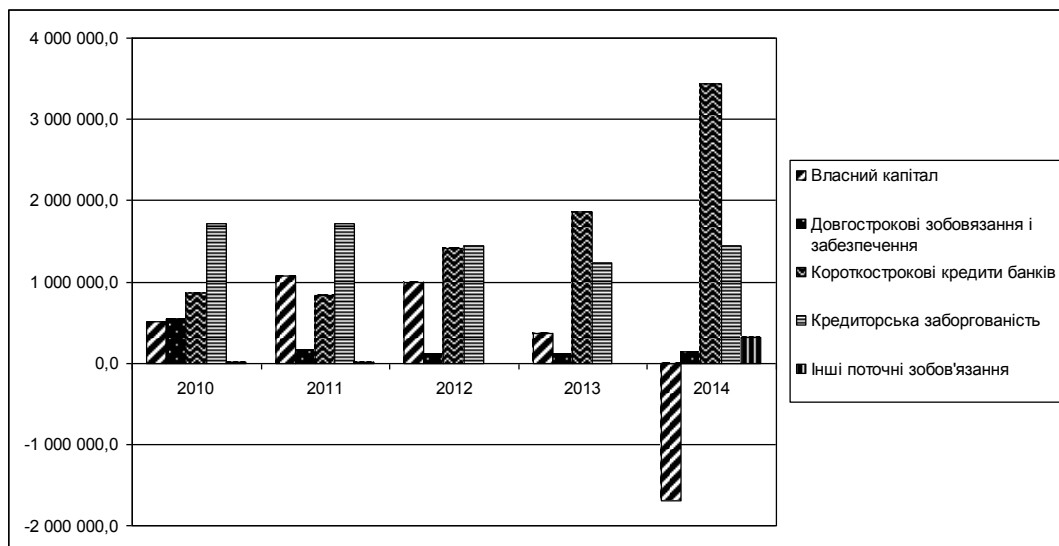


Рис. 2.9 Зміна структури джерел майна ПАТ «ЗТР» (тис. грн.)

На рис. 2.9 видно, що власний капітал ПАТ «ЗТР» поступово зменшується з 2012 р. та має від'ємне значення в 2014 р.

Результати аналізу ліквідності підприємства ПАТ «ЗТР» у 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

### Результати аналізу ліквідності ПАТ «ЗТР»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коеф. покриття	>1	0,71	0,79	0,75	0,45	0,23
Коеф. швидкої ліквідності	>0,6	0,56	0,58	0,58	0,34	0,19
Коеф. абсолютної ліквідності	$\geq 0,25$	0,11	0,12	0,03	0,03	0,02
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-753677	-536571	-705834	-1689351	-3969872

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Показники ліквідності знаходяться поза межами норми, чистий оборотний капітал має від'ємне значення «-»3969872 тис. грн., що свідчить про передкризову фінансову стійкість. ПАТ «ЗТР» неспроможне погасити усі поточні борги, навіть якщо для цього використає всі свої оборотні активи.

Результати аналізу платоспроможності підприємства ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

### Результати аналізу платоспроможності ПАТ «ЗТР»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коеф. платоспроможності (автономії)	$\geq 0,5$	0,14	0,28	0,25	0,10	-0,47
Коефіцієнт фінансування	<1	6,17	2,54	2,97	8,66	-3,13
Коеф. забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-0,29	-0,21	-0,25	-0,55	-0,77
Коеф. маневреності власного капіталу	>0.2	-1,49	-0,50	-0,71	-4,58	-

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.24 бачимо, що нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство не спроможне погасити зобов'язання. Забезпечення власними оборотними коштами на 31.12.14 р. має від'ємне значення і складає «-» 0,77, що вказує на дефіцит власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться поза межами норми. Цей показник свідчить про те, що власний оборотний капітал на підприємстві відсутній.

Результати аналізу ділової активності підприємства ПАТ «ЗТР» у 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

### Результати аналізу ділової активності ПАТ «ЗТР»

Показник	Розрахункове значення				
	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт оборотності активів	0,59	0,97	1,03	0,72	0,38
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	9,14	16,83	11,63	5,95	3,46
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	0,38	0,79	0,75	0,55	0,37
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	40	22	31	61	106
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	954	461	483	665	974
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,80	7,89	7,62	6,31	4,57
Фондовіддача	3,82	5,56	4,74	3,06	1,41

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості означає зростання обсягу закупівель у кредит (табл. 2.25). Показники термінів погашення заборгованостей знаходяться поза межами норми, керівництву рекомендується покращувати політику розрахунків з постачальниками та замовниками. Зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів свідчить про зниження попиту на готову продукцію.

Результати аналізу рентабельності підприємства ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

### Результати аналізу рентабельності ПАТ «ЗТР»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність активів	$\geq 14$	9,18	24,69	24,66	8,75	-63,52
Рентабельність власного капіталу	-	32,39	116,25	97,45	48,48	342,80
Рентабельність продажу	$> 20$	15,46	25,42	23,99	12,11	-167,19
Рентабельність продукції	$> 30$	35,96	59,66	54,67	33,86	14,79

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів



Показники рентабельності мають тенденцію до зниження, на рис. 2.10 зображена їх динаміка за 2010 – 2014 рр.

За підсумками 2014 р. фінансовий результат (збиток) ПАТ «ЗТР» склав – 2282 млн. грн. Основними факторами збитковості в 2014 р. є скорочення обсягів реалізації продукції та збитки від курсових різниць при переоцінці валютних кредитів банків, які в 2014 р. склали – 2 057 млн. грн [180].

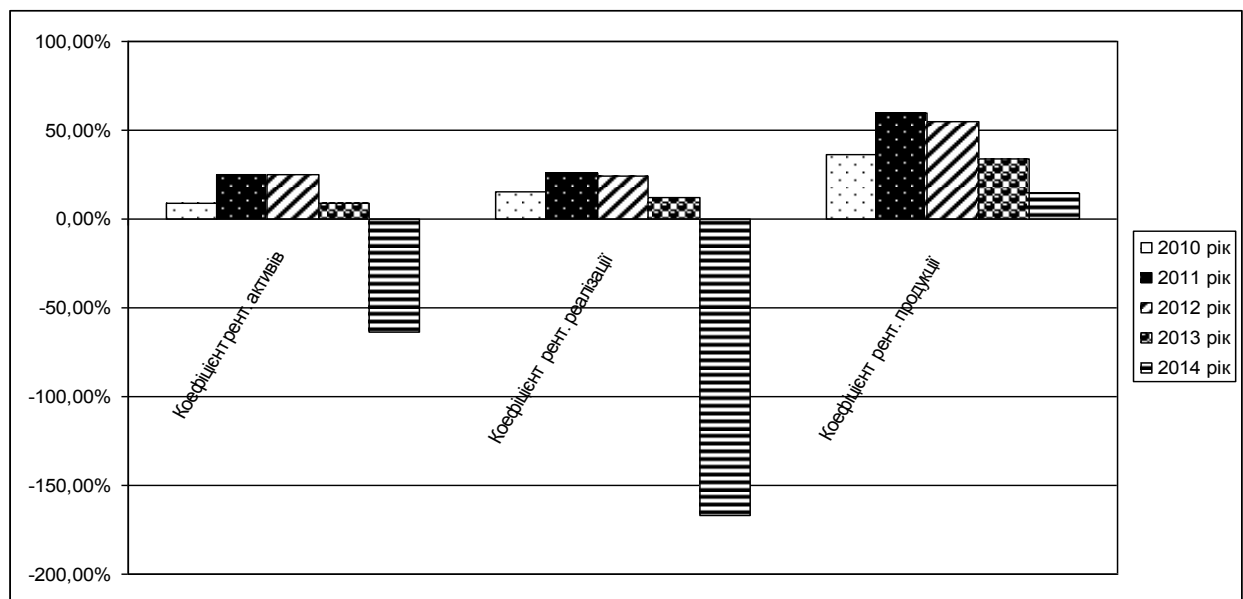


Рис. 2.10 Динаміка коефіцієнтів рентабельності підприємства ПАТ «ЗТР» у 2010-2014 рр.

На рис. 2.10 видно, що динаміка коефіцієнтів має тенденцію до зниження, що свідчить про наявність системних ризиків діяльності та загрозу банкрутства підприємства.

Динаміка фінансової стійкості підприємства ПАТ «ЗТР» у 2010-2014 рр. наведена в табл. 2.27, з якої видно, що фінансовий стан ПАТ «ЗТР» нестійкий, запас стійкості відсутній. Брак основних джерел покриття запасів на 31.12.2014 р. становить 740958,00 тис. грн.

Таблиця 2.27

## Динаміка фінансової стійкості ПАТ «ЗТР»

№	Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	Власний капітал	505648,00	1064385,00	996027,00	368922,00	-1700450,00
2	Необоротні активи	1781927,00	1739692,00	1775909,00	2121369,00	2379382,00
3	Власні обігові кошти	-1276279,00	-675307,00	-779882,00	-1752447,00	-4079832,00
4	Довгострокові зобов'язання	539026,00	159796,00	108600,00	104965,00	144473,00
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-737253,00	-515511,00	-671282,00	-1647482,00	-3935359,00
6	Короткострокові кредити та позики	868208,00	829062,00	1409414,00	1853884,00	3429649,00
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	130955,00	313551,00	738132,00	206402,00	-505710,00
8	Запаси	373392,00	536343,00	499438,00	362073,00	235248,00
9	Надлишок (+) або брак (-) власних обігових коштів	-1649671,00	-1211650,00	-1279320,00	-2114520,00	-4315080,00
10	Надлишок (+) або брак (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-1110645,00	-1051854,00	-1170720,00	-2009555,00	-4170607,00
11	Надлишок (+) або брак (-) основних джерел покриття запасів	-242437,00	-222792,00	238694,00	-155671,00	-740958,00
12	Тип фінансової стійкості	кризовий	кризовий	перед-кризовий	кризовий	кризовий
13	Запас стійкості фінансового стану, днів	відсутній	відсутній	22	відсутній	відсутній

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Комплексний аналіз ПАТ «ЗТР» свідчить про передкризову фінансову стійкість. Підприємство не в змозі погасити усі поточні борги, навіть якщо для цього використає всі свої оборотні активи.

Діяльність ПАТ «ЗТР» нерентабельна, попит на готову продукцію знижується. Під час дослідження виділені системні ризики діяльності ПАТ «ЗТР»: ризик невиконання зобов'язань, фінансовий, інфляційний та інфляційний ризики.

Основні ризики в діяльності ПАТ «ЗТР», заходи щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту наведені в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

### Ризики діяльності підприємства ПАТ «ЗТР»

Ризик	Чинники мінімізації ризику
Ризик неплатежу з боку замовника	- застосування в умовах оплати акредитиву та надходження остаточного платежу перед відвантаженням, після проведення випробувань
Ризик підвищення цін на матеріали та комплектуючі	- диверсифікація закупівель матеріалів та комплектуючих; - проведення аналізу ситуації на ринку і прогнозування динаміки цін; - укладання довгострокових рамкових угод з основними постачальниками
Погіршення економічної ситуації на основних ринках збуту, зменшення обсягу замовлень у зв'язку з економічною кризою на багатьох ринках. Скорочення інвестиційних програм замовників	- диверсифікація ринків збуту; - посилення присутності на ринках СНД та далекого зарубіжжя
Потенційний дефіцит матеріалів і комплектуючих через високі темпи зростання попиту на трансформаторне обладнання; дефіцит виробничих потужностей постачальників трансформаторної сталі, введів, перемикачів	- ПАТ "ЗТР" є вертикально інтегрованим підприємством, що виробляє низку компонентів самостійно, наприклад, перемикачі; - ПАТ "ЗТР" є пріоритетним клієнтом для багатьох постачальників як значний замовник, з великими обсягами закупівель; - диверсифікація постачальників основних компонентів та матеріалів

Примітка. Джерело: [180]

Здійснено аналіз діяльності ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» з метою виявлення системних ризиків. На рис. 2.11, рис. 2.12 зображена динаміка структури майна ПАТ «ЗАЗ» та його джерел за 2010-2014 рр.

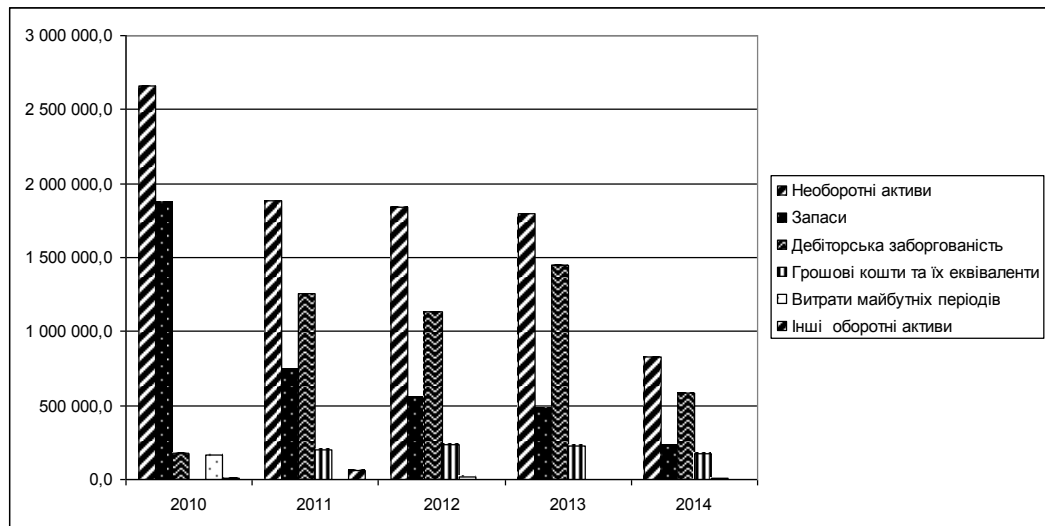


Рис. 2.11 Зміна структури майна ПАТ «ЗАЗ», у тис. грн.

Негативною є тенденція до зменшення загальної вартості майна. У 2014 р. вартість власного капіталу ПАТ «ЗАЗ» має від'ємне значення. Суттєвим є збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечень, короткострокових кредитів банків, кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань. Така ситуація сигналізує про наявність ризику невиконання зобов'язань, фінансового, кредитного, валютного та інфляційного ризиків.

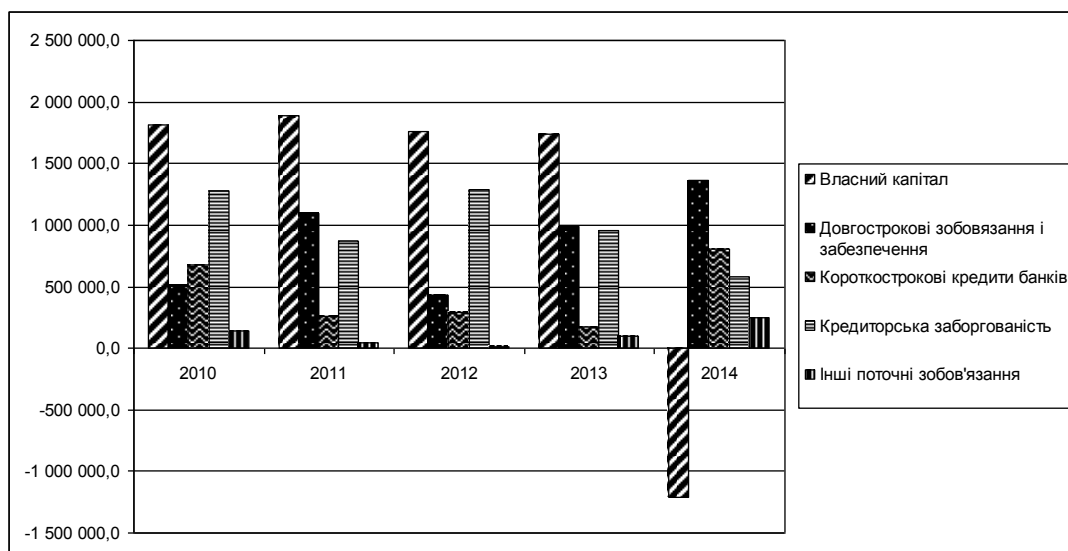


Рис. 2.12 Зміна структури джерел майна ПАТ «ЗАЗ», у тис. грн.

Підтверджують скрутне фінансове становище ПАТ «ЗАЗ» і показники ліквідності, які знаходяться поза межами нормативних значень коефіцієнтів (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

### Результати аналізу ліквідності ПАТ «ЗАЗ»

Показник	Норм. знач.	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт покриття	>1	1,26	1,92	1,21	1,75	0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	1,06	1,29	0,86	1,36	0,46
Коеф. абсолютної ліквідності	$\geq 0,25$	0,08	0,17	0,15	0,18	0,10
Чистий оборотний капітал, тис .грн.	-	555688	1085305	330330	923548	-677110

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Підприємство не готове терміново розрахуватись з короткостроковими зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал підприємства за звітний період має від'ємне значення і на дату балансу його дефіцит складає «-» 677110 тис. грн., що свідчить про передкризову фінансову стійкість (табл. 2.29).

Результати аналізу платоспроможності підприємства ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2015 рр. наведені в табл. 2.30.

Таблиця 2.30

### Результати аналізу платоспроможності ПАТ «ЗАЗ»

Показник	Норм. значення	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\geq 0,5$	0,41	0,45	0,46	0,44	-0,66
Коефіцієнт фінансування	<1	1,44	1,20	1,15	1,28	-2,51
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	0,26	0,92	0,21	0,75	-0,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0.2	0,31	0,57	0,19	0,53	0,56

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство не спроможне погасити зобов'язання (табл. 2.30).

Результати аналізу ділової активності підприємства ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2015 рр. наведені в табл. 2.31.

Таблиця 2.31

### Результати аналізу ділової активності ПАТ «ЗАЗ»

Показник	Розрахункове значення				
	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт оборотності активів	-	0,85	0,89	0,45	0,46
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	-	9,94	8,61	4,27	3,04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	0,58	0,75	0,34	0,33
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	-	37	42	85	120
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	-	627	490	1081	1114
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-	6,17	5,46	3,36	3,80
Фондовіддача	-	1,51	1,58	0,77	0,59

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.31 видно, що зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості означає зростання обсягу закупівель у кредит. Показники термінів погашення заборгованостей знаходяться поза межами норми, керівництву рекомендується покращувати політику розрахунків з постачальниками та замовниками. Зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів свідчить про зниження попиту на готову продукцію та маркетинговий ризик відповідно.

Таблиця 2.32

### Результати аналізу рентабельності ПАТ «ЗАЗ»

Показник	Норм. значення	Розрахункове значення				
		2010	2011	2012	2013	2014
Рентабельність активів	≥14%	-	2,51	0,01	0,07	-100,52
Рентабельність власного капіталу	-	-	5,82	0,03	0,15	-1097,74
Рентабельність продажу	>20%	0,34	2,95	0,01	0,15	-216,74
Рентабельність продукції	>30%	8,60	5,54	7,70	10,18	-54,07

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Діяльність ПАТ «ЗАЗ» нерентабельна. У 2014 р. усі показники рентабельності мають від'ємні значення. Основними причинами збитку за 2014 р. є:

- зростання курсу валют, що зумовило появу збитків від курсової різниці в сумі 1404163,5 тис. грн., збитків від операцій з придбання іноземної валюти – 20335 тис. грн.;

- уцінка основних засобів підприємства – 800574 тис. грн.;

- нарахування резервів простроченої (сумнівної) дебіторської заборгованості – 331885 тис. грн., зіпсованих запасів – 27555 тис. грн., знецінення капітальних інвестицій – 21561 тис. грн.;

- решта суми збитків також зумовлена зростанням курсу валют, що відповідно призвело до збільшення цін на товарно-матеріальні цінності, енергоносії, транспортні витрати, а також обсягу витрат на фінансування у гривневому еквіваленті [180].

Динаміка фінансової стійкості ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2014 рр. наведена у табл. 2.33.

Таблиця 2.33

### Динаміка фінансової стійкості ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2014 рр.

№	Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	Власний капітал	1812387,00	1887759,00	1760670,00	1734610,00	-1205602
2	Необоротні активи	1763627,00	1886198,00	1843999,00	1798463,00	824694
3	Власні обігові кошти	48760,00	1561,00	-83329,00	-63853,00	-2030296
4	Довгострокові зобов'язання	513850,00	1089834,00	433451,00	987679,00	1363352
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	562610,00	1091395,00	350122,00	923826,00	-666944
6	Короткострокові кредити та позики	676944,00	262173,00	295741,00	175846,00	810776
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	1239554,00	1353568,00	645863,00	1099672,00	143832
8	Запаси	440038,00	741636,00	556899,00	481136,00	224186
9	Надлишок (+) або брак (-) власних обігових коштів	-391278,00	-740075,00	-640228,00	-544989,00	-2254482
10	Надлишок (+) або брак (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	122572,00	349759,00	-206777,00	442690,00	-891130
11	Надлишок (+) або брак (-) основних джерел покриття	799516,00	611932,00	88964,00	618536,00	-80354
12	Тип фінансової стійкості	абсолютний	абсолютний	перед-кризовий	абсолютний	кризовий
13	Запас стійкості фінансового стану, днів	97	60	9	128	відсутній

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Комплексний аналіз ПАТ «ЗАЗ» свідчить про нестійкий фінансовий стан. Діяльність ПАТ «ЗАЗ» нерентабельна, попит на готову продукцію знижується. Чистий оборотний капітал підприємства за звітний період має від'ємне значення і на дату балансу його дефіцит складає «-» 677110 тис. грн., що свідчить про передкризову фінансову стійкість. Під час дослідження виділені системні ризики діяльності ПАТ «ЗАЗ»: ризик невиконання зобов'язань, фінансовий, кредитний, валютний та інфляційний ризики.

У табл. 2.34 наведена карта визначених ризиків досліджуваних підприємств машинобудування.

Таблиця 2.34

### Карта визначених системних ризиків підприємств

Підпр-во	Визначені системні ризики діяльності
ПАТ «Мотор Січ»	Тенденція збільшення запасів підприємства свідчить про збільшення обсягів виробництва, про неефективне розпорядження запасами або про втрату частини споживачів та сигналізувати про маркетинговий ризик, ризик втрати споживачів та складне конкурентне середовище
	Рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства високий, проте статті заборгованостей підприємства є значними, тому наявними є фінансові ризики
	Кредитний ризик пов'язаний з підвищенням процентних ставок за кредитом, а також ймовірністю дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків
	В умовах нестабільної економіки України наявними також є валютний ризик, пов'язаний з несприятливими змінами курсу іноземної валюти, особливо схильна до таких ризиків зовнішньоекономічна діяльність
ПрАТ «Запоріж- будмаш»	Строки погашення кредиторської заборгованості знаходяться в межах норми, проте наявною є необхідність впровадження заходів щодо оптимізації політики розрахунків із замовниками, оскільки існує ризик невиконання зобов'язань, фінансовий та інфляційний ризики
	Збільшення кредиторської заборгованості, загальна вартість активів зменшується, що свідчить про управлінський ризик
ПАТ «ЗТР»	Ризик неплатежу з боку замовника
	Ризик підвищення цін на матеріали та комплектуючі
	Погіршення економічної ситуації на основних ринках збуту, зменшення обсягу замовлень у зв'язку з економічною кризою на багатьох ринках. Скорочення інвестиційних програм замовників – інвестиційний ризик
	Потенційний дефіцит матеріалів і комплектуючих через високі темпи зростання попиту на трансформаторне обладнання, дефіциту виробничих потужностей постачальників трансформаторної сталі, перемикачів
ПАТ «ЗАЗ»	Діяльність нерентабельна, показники фінансового стану поза межами норми. Очевидні ризики невиконання зобов'язань, фінансовий, кредитний, інфляційний та виробничий ризики

Примітка. Джерело: складено авторами



З табл. 2.34 бачимо, що головними ризиками на підприємствах машинобудування Запорізької області є: маркетинговий, ризик втрати споживачів, складне конкурентне середовище, фінансовий, валютний, інфляційний, інвестиційний ризик тощо. Експортноорієнтовані підприємства знаходяться під впливом юридичного ризику при митному оформленні товарів, при отриманні дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів, що пов'язано із недосконалістю законодавчої бази України.

Найбільш поширеним у сучасній практиці є коефіцієнт фінансового ризику (табл. 2.36), оскільки його розрахунок базується на даних фінансової звітності підприємств. Коефіцієнт фінансового ризику (нормативне значення  $\leq 1$ ) розраховується як відношення залучених коштів до власного капіталу та вказує частку залучених коштів у розрахунку на 1 грн. власних коштів позичальника.

Таблиця 2.36

**Розрахунок фінансового ризику підприємств машинобудування  
Запорізької області**

Підприємство	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014 р.
ПАТ «Мотор Січ»	0,62	0,60	0,49	0,43	0,54
ПАТ «ЗТР»	6,17	2,54	2,97	8,66	-3,13
ПрАТ «Запоріжбудмаш»	0,98	0,14	0,07	0,07	0,05
ПАТ «ЗАЗ»	1,44	1,20	1,15	1,28	-2,51

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.36 бачимо, що фінансовий ризик ПАТ «ЗТР» та ПАТ «ЗАЗ» досягає критичного значення. Вищенаведений показник застосовується в експрес-діагностиці ризиків діяльності підприємств.

Отже, системні ризики діяльності є головними причинами загострення кризи на підприємствах машинобудування, а своєчасне реагування на загрози допомагає уникнути банкрутства та ліквідації підприємств.

Сьогодні діагностика вірогідності банкрутства найчастіше проводиться лише з метою визнання підприємства банкрутом у судовому порядку, тобто, коли у проведенні антикризових заходів вже немає потреби (підприємство має

бути ліквідовано або реорганізовано за рішенням суду) або коли складання антикризової програми для відновлення ефективного функціонування підприємства проводиться несвоєчасно. Отже, періодична діагностика ймовірності банкрутства підприємств машинобудування допомагає виявити перші ознаки кризи на підприємстві та своєчасно розробити, реалізувати антикризову програму діяльності.

### 2.3. Оцінювання ймовірності банкрутства промислових підприємств

Методика оцінювання ймовірності банкрутства в системі антикризового управління реалізується шляхом використання інструментів аналізу економічного стану підприємства за низкою показників, які порівнюються з нормативними значеннями або розглядаються в динаміці. Крім вищезазначеного методу, під час дослідження використані класичні моделі аналізу банкрутства Альтмана, Лису, Спрінгейта, Сайфуліна-Кадикова, Бівера, а результати розрахунків наведені в табл. 2.37.

Таблиця 2.37

#### Результати аналізу вірогідності банкрутства

Моделі		Альтмана	Лису	Спрінгейта	Сайфуліна-Кадикова
Підприємство	Рік				
1	2	3	4	5	6
ПАТ «Мотор Січ»	2010	4,15	0,09	1,92	4,43
	2011	3,92	0,09	1,92	4,96
	2012	3,76	0,07	1,69	6,01
	2013	3,86	0,07	1,47	7,74
	2014	3,74	0,08	1,32	7,01
	Висновок	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька
ПрАТ «Запоріжбудмаш»	2010	0,65	0,00	-0,18	-2,29
	2011	5,16	0,02	0,40	-11,98
	2012	9,20	0,02	-0,18	-1,45
	2013	9,15	0,02	-0,84	1,78
	2014	12,24	0,03	0,34	1160,20
	Висновок	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства велика	Ймовірність банкрутства низька

Продовження таблиці 2.37

1	2	3	4	5	6
ПАТ «ЗТР»	2010	2,19	0,06	1,46	2,75
	2011	3,51	0,08	2,35	2,64
	2012	3,50	0,08	2,35	2,49
	2013	2,30	0,05	1,63	3,20
	2014	0,10	0,00	-0,61	1,69
	Висновок	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства
ПАТ «ЗАЗ»	2010	2,05	0,05	0,91	134,84
	2011	2,30	0,04	0,78	17,27
	2012	2,48	0,04	0,85	3546,92
	2013	1,73	0,04	0,50	302,70
	2014	-0,80	-0,05	-4,59	-11,91
	Висновок	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства	Ймовірність вірогідність банкрутства

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.37 бачимо, що в ПАТ «Мотор Січ» ймовірність банкрутства низька, а у ПАТ «ЗТР» і ПАТ «ЗАЗ» - висока. Для ПАТ «Запоріжбудмаш» результати є суперечливими, оскільки за моделями Альтмана, Лісу, Сайфуліна-Кадикова ймовірність банкрутства є низькою, а за моделлю Спрінгейта – високою.

У табл. 2.38 наведено розрахунок визначення ймовірності банкрутства з використанням системи показників Бівера.

Таблиця 2.38

### Система показників Бівера

Система показників Бівера:		Коефіцієнт Бівера	Коефіцієнт загальної ліквідності	Рентабельність капіталу за чистим прибутком	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Рентабельність капіталу за чистим прибутком
Підприємство	Рік					
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Мотор Січ»	2010	0,60	2,05	20,28	0,38	0,35
	2011	0,50	2,30	16,43	0,38	0,39
	2012	0,52	2,72	14,01	0,33	0,39
	2013	0,57	3,26	10,00	0,30	0,44
	2014	0,36	2,82	9,41	0,35	0,44

Продовження таблиці 2.38

1	2	3	4	5	6	7
	Рекомендоване значення показників	Група I – стійкий фінансовий	Група I – стійкий фінансовий	Група I – стійкий фінансовий	Група I – стійкий фінансовий	Група I – стійкий фінансовий
ПрАТ «Запоріжбудмаш»	2010	0,00	0,27	-17,87	0,49	-0,36
	2011	0,61	1,94	-1,99	0,12	0,12
	2012	0,95	3,47	-3,46	0,07	0,14
	2013	0,00	3,14	-8,23	0,06	0,13
	2014	0,00	3,32	0,02	0,05	0,11
	Рекомендоване значення показників	Група II – за 5 років до банкрутства	Група I – стійкий фін. стан	Група III – за рік до банкрутства	Група I – стійкий фін. стан	Група III – за рік до банкрутства
ПАТ «ЗТР»	2010	0,11	0,71	9,75	0,86	-0,20
	2011	0,34	0,80	24,23	0,72	-0,14
	2012	0,34	0,76	23,92	0,75	-0,17
	2013	0,10	0,47	9,24	0,90	-0,46
	2014	0,01	0,24	-63,01	1,47	-1,09
	Рекомендоване значення показників	Група III – за рік до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства	значення на шкалі відсутнє	Група III – за рік до банкрутства
ПАТ «ЗАЗ»	2010	0,03	1,26	0,22	0,59	0,13
	2011	0,09	1,92	2,59	0,55	0,26
	2012	0,00	1,22	0,01	0,54	0,09
	2013	0,02	1,75	0,07	0,56	0,23
	2014	0,01	0,60	-159,73	1,66	-0,37
	Рекомендоване значення показників	Група III – за рік до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства	значення на шкалі відсутнє	значення на шкалі відсутнє

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Під час дослідження (табл. 2.38) виявлено, що деякі отримані значення показників зовсім не відповідають встановленій шкалі значень та виходять за її межі, тому постає питання правильного трактування результатів отриманих розрахунків. Неоднозначність отриманих висновків свідчить про відносну адаптованість моделей закордонних вчених до реалій української економіки.

Таблиця 2.39

**Зведені висновки використання моделей дослідження банкрутства  
закордонних вчених**

<i>Моделі Підприємство</i>	<i>Альтмана</i>	<i>Лісу</i>	<i>Спрінгейта</i>	<i>Сайфулліна- Кадикова</i>	<i>Бівера</i>
ПАТ «Мотор Січ»	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Стійкий фінансовий
ПрАТ «Запоріжбуд- маш»	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства низька	Ймовірність банкрутства велика	Ймовірність банкрутства низька	За 5 років до банкрутства
ПАТ «ЗТР»	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	За рік до банкрутства
ПАТ «ЗАЗ»	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	За рік до банкрутства

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Зазначені методики розроблялися з використанням статистичної бази стану компаній та ринків західних країн, тобто з урахуванням факторів впливу, які на них діяли. Саме тому вони не можуть повною мірою бути використані для оцінювання ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств, оскільки структура факторів впливу та його ступінь буде визначатися типом ринку, динамікою розвитку національного господарства, державною політикою у сфері господарювання тощо. Ці вихідні фактори впливають на стабільність діяльності вітчизняних підприємств, їх інвестиційні та інші можливості, визначають особливості звітності і обліку, динаміку вартості та рентабельності активів, структуру основних фондів, ступінь концентрації галузі тощо [99].

Тобто західні методики не можуть бути використані як основні, оскільки кожна з них має свій визначальний фактор, значення якого суттєво впливає на кінцевий результат. Отже, незважаючи на низку переваг методик дискримінантного аналізу, підтверджено той факт, що пряме і беззастережне застосування в Україні розроблених раніше моделей є некоректним.

Узагальнюючи дані аналізу, варто відзначити такі позиції щодо їх використання:

- часова невідповідність, яка передбачає застосування моделі в тому часі, у якому вона розроблена;
- відмінності конкурентного середовища; нестабільність діяльності вітчизняних підприємств;
- розбіжності в урахуванні окремих показників;
- відсутність урахування галузевої специфіки і диференціації граничних значень інтегральних показників; значення вагових коефіцієнтів у деяких моделях не збалансовані, відображають не всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства і його ділової активності [99, с. 351].

Т.Г. Рзаєвою та І.В. Стасюком були згруповані основні переваги та недоліки закордонних моделей визначення ймовірності банкрутства, які наведені в табл. 2.40.

Таблиця 2.40

**Переваги та недоліки моделей діагностики ймовірності банкрутства,  
запропонованих закордонними вченими**

Переваги моделей закордонних вчених 1	Недоліки моделей закордонних вчених 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделі враховують систему показників, забезпечують легкість здійснення розрахунків та високу точність отриманих результатів;</li> <li>- моделі покликані здійснювати інтегральне оцінювання стану діяльності;</li> <li>- вихідні дані для дослідження і розрахунку показників є загальнодоступними та містяться в річній (квартальній) фінансовій звітності підприємств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделі створювались на основі діяльності європейських підприємств та не враховують специфіку української економіки;</li> <li>- моделі не адаптовані до економіки України, не враховують показників розвитку машинобудування та промисловості, діяльності постачальників та наявності конкурентів, купівельної спроможності споживачів;</li> <li>- у моделях не враховується вплив вирішальних для підприємства факторів, загроз та ризиків діяльності;</li> <li>- моделі передбачають розрахунок</li> </ul>
<p>моделі надають можливість діагностики ймовірності банкрутства, а також оцінювання зони допустимих та катастрофічних ризиків</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розрахунок показників на основі лише річної (квартальної) фінансової звітності підприємств;</li> <li>- у моделях використовується різна значущість показників, що має наслідком розходження у трактуванні їх ролі;</li> <li>- деякі з методичних підходів суперечать один одному, оскільки при одночасному їх застосуванні аналітик може отримати протилежні висновки;</li> <li>- моделі не враховують галузевої приналежності підприємств;</li> <li>- відсутність статистичних доказів адекватності застосування моделей закордонних вчених для українських підприємств</li> </ul>

Примітка. Джерело: [114, с. 180]

В Україні діють Методичні рекомендації, розроблені з метою визначення однозначних підходів під час аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для застосування заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації [109].

Дослідження з метою виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства з використанням вищенаведеної методики проведено на підприємствах машинобудування Запорізької області.

ПАТ «Мотор Січ» функціонує з прибутком в останніх періодах, чистий оборотний капітал підприємства має позитивне значення, що свідчить про фінансову стабільність, гнучкість та незалежність підприємства, чистий оборотний капітал збільшується, що є позитивною тенденцією, підприємство здатне покрити свої зобов'язання, використовуючи всі оборотні активи, тому можна припустити, що банкрутство підприємству не загрожує, проте, для наочного подання комплексного аналізу та повноти дослідження, проведена діагностика банкрутства ПАТ «Мотор Січ» за Методикою діагностики банкрутства [109]. Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства ПАТ «Мотор Січ» за 2010-в таблиці 2.41.

*Таблиця 2.41*

**Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства**

**ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник	Джерело інформації	Станом на 31.12.2010	Станом на 31.12.2011	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / поточні зобов'язання	2,04	2,29	2,72	3,26	2,82

Продовження таблиці 2.41

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Рентабельність продукції	Валовий прибуток (збиток) / собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,88	0,98	0,70	0,73	0,95
3	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	Валюта балансу/ позиковий капітал	2,61	2,66	3,00	3,34	2,85

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.41 бачимо, що показник забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами (відношення суми активів підприємства до поточних зобов'язань) перевищує одиницю при нульовій або позитивній рентабельності продукції (відношення прибутку (збитку) до собівартості реалізованої продукції), збільшення розміру кредиторської заборгованості. Проте активи та власний капітал збільшуються, тому ознаки фіктивного банкрутства на підприємстві відсутні.

У табл. 2.42 наведено показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.42

**Показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства  
ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Джерело інформації	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	Валюта балансу/ позиковий капітал	2,61	2,66	3,00	3,34	2,85



Продовження таблиці 2.42

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами	Оборотні активи / позиковий капітал	1,81	1,83	1,83	2,10	1,93
3	Розмір чистих активів	Валюта балансу – позиковий капітал	3799732	5108798	7646711	9242542	10762429

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Діяльність ПАТ «Мотор Січ» рентабельна, факти заплутування звітності, знищення документів або інформації, приховування та заниження оцінки майна (навпаки його розмір збільшується), необґрунтованого зменшення або збільшення штату підприємства, появи в галузі потужного конкурента, який сприяє спаду розвитку досліджуваного підприємства, та ін. відсутні, тому ознак дій з доведення до банкрутства на підприємстві немає (табл. 2.42).

Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПАТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.43.

Таблиця 2.43

**Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства  
ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та нормативне значення	Джерело інформації	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти в національній та іноземній валюті, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання	0,25	0,18	0,34	0,54	0,38
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / позиковий капітал	1,81	1,83	1,83	2,10	1,93

## Продовження таблиці 2.43

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	Позиковий капітал	2081006	2452099	2581484	2510015	3952977
4	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	Аналітична інформація	1380843,0	1580625	1645286,0	1343345,0	2422105,0
5	Частка доходів від неосновної діяльності в структурі доходів підприємства, %	Аналітична інформація	0,05	0,03	0,03	0,05	0,09

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Діяльність підприємства прибуткова протягом 2010-2014 рр., не спостерігається відхилення показників ліквідності від граничного значення, інформація про наявність у підприємства значної суми непогашених штрафів, пені, неустойки, визнаних у судовому порядку, за невиконання умов договорів та недотримання вимог законодавства відсутня, не знайдено фактів надання потенційним кредиторам (банківським установам, державним установам, постачальникам, покупцям), а також господарському суду завідомо неправдивої інформації про фінансово-господарський стан підприємства, тому ознаки дій з приховування банкрутства на ПАТ «Мотор Січ» відсутні (табл. 2.43).

Оскільки протягом 2010-2013 рр. діяльність ПрАТ «Запоріжбудмаш» була нерентабельною, оцінено ризик банкрутства за Методикою діагностики банкрутства (табл. 2.44) [109].

Таблиця 2.44

## Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства

## ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2010-2014 рр.

№	Показник	Станом на 31.12.2010	Станом на 31.12.2011	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014
1	Коефіцієнт покриття	0,27	1,94	3,46	3,13	3,32
2	Рентабельність продукції	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
3	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	2,02	8,04	15,28	15,65	20,30

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.44 бачимо, що показник забезпечення зобов'язань ПрАТ «Запоріжбудмаш» усіма його активами (відношення суми активів підприємства до поточних зобов'язань) перевищує одиницю при нульовій або позитивній рентабельності продукції (відношення валового прибутку (збитку) до собівартості реалізованої продукції); у 2014 р. відбулося збільшення кредиторської заборгованості, загальна вартість активів зменшується, проте інші ознаки фіктивного банкрутства ПрАТ «Запоріжбудмаш» відсутні.

Показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.45.

Таблиця 2.45

**Показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства  
ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	2,02	8,04	15,28	15,65	20,30
2	Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами	0,27	1,94	3,03	3,01	3,31
3	Розмір чистих активів	1799,60	5048,00	4855,00	4462,70	4463,60

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Діяльність ПрАТ «Запоріжбудмаш» у 2014 р. має позитивне значення на відміну від попередніх років, фактів заплутування звітності, знищення документів або інформації, приховування та заниження оцінки майна (навпаки його розмір збільшується), необґрунтованого зменшення або збільшення штату підприємства, появи в галузі потужного конкурента, який сприяє спаду розвитку досліджуваного підприємства та ін. не встановлено, тому ознаки дій з доведення до банкрутства на підприємстві відсутні (табл. 2.45).

Результати виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПрАТ «Запоріжбудмаш» наведені в табл. 2.46.

Таблиця 2.46

**Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства****ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,27	1,94	3,03	3,01	3,31
3	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1761	717	297	293	230
5	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10,40	896,00	555,00	501,30	428,80
6	Частка доходів від неосновної діяльності у структурі доходів підприємства, відсотків	0,00	0,43	-0,58	-0,29	2,14

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

У 2014 р. діяльність підприємства прибуткова; не спостерігається відхилення показників ліквідності від граничного значення; не встановлена наявність у підприємства значної суми непогашених штрафів, пені, неустойки, визнаних у судовому порядку, за невиконання умов договорів та недотримання вимог законодавства; не встановлено фактів надання потенційним кредиторам (банківським установам, державним установам, постачальникам, покупцям), а також господарському суду завідомо неправдивої інформації про фінансово-господарський стан підприємства, тому ознаки дій з приховування банкрутства на підприємстві відсутні.

Здійснено аналіз для виявлення ознак фіктивного банкрутства ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр., результати якого наведено в табл. 2.47.

Таблиця 2.47

**Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства****ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр.**

№	Показник	Станом на 31.12.2010	Станом на 31.12.2011	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт покриття	0,71	0,79	0,75	0,45	0,23
2	Рентабельність продукції	0,53	0,75	0,67	0,52	0,47

Продовження таблиці 2.43

1	2	3	4	5	6	7
3	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	1,16	1,39	1,34	1,12	0,68

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 2.47 бачимо, що забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами на 31.12.2014 р. становить 0,68, не перевищує одиницю, тому ознаки фіктивного банкрутства на підприємстві відсутні.

Результати виявлення ознак дій з доведення до банкрутства ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.48.

Таблиця 2.48

**Показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства  
ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	1,16	1,39	1,34	1,12	0,68
2	Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами	0,59	0,74	0,73	0,44	0,23
3	Розмір чистих активів	505648	1064385	996027	368922	-1700450

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Оскільки фактів заплутування звітності, знищення документів або інформації, приховування та заниження оцінки майна (його розмір збільшується), необґрунтованого зменшення або збільшення штату підприємства не встановлено, тому дії з доведення до банкрутства на ПАТ «ЗТР» відсутні.

Показники виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПАТ «ЗТР» за 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.49.

Таблиця 2.49

**Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПАТ  
«ЗТР» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,12	0,03	0,03	0,02
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,59	0,74	0,73	0,44	0,23
3	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2581506	2542277	2854372	3089428	5178121
4	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1143985	1121145	1550086	945190	875840
5	Частка доходів від неосновної діяльності у структурі доходів підприємства, відсотків	0,28	0,04	0,00	0,01	0,00

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Оскільки діяльність підприємства збиткова, то ознаки дій з приховування банкрутства на підприємстві відсутні.

Здійснено аналіз економічних ознак фіктивного банкрутства ПАТ «ЗАЗ» (табл. 2.50).

Таблиця 2.50

**Показники аналізу для виявлення ознак фіктивного банкрутства  
ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник	Станом на 31.12.2010	Станом на 31.12.2011	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014
1	Коефіцієнт покриття	1,26	1,92	1,21	1,75	0,59
2	Рентабельність продукції	0,12	0,09	0,16	0,13	0,13
3	Забезпечення зобов'язань боржника всіма його активами	1,69	1,83	1,87	1,78	0,60

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Однією з економічних ознак фіктивного банкрутства є показник забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами (відношення суми активів підприємства до поточних зобов'язань), який перевищує одиницю при нульовій або позитивній рентабельності продукції (відношення валового прибутку (збитку) до собівартості реалізованої продукції). Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами на 31.12.2014 р. становить 0,60. За

результатами досліджень ознаки фіктивного банкрутства на підприємстві відсутні.

Результати встановлення ознак дій з доведення до банкрутства ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2014 рр. наведено в табл. 2.51.

Таблиця 2.51

**Показники для виявлення ознак дій з доведення до банкрутства ПАТ  
«ЗАЗ» за 2010-2014 рр.**

№	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами	1,69	1,83	1,87	1,78	0,60
2	Забезпечення зобов'язань боржника його оборотними активами	1,02	1,00	0,95	0,97	0,33
3	Розмір чистих активів	1812387	1887759	1760670	1734610	-1205602

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Діяльність підприємства збиткова лише у 2014 р., тому діагностувати ознаки дій з доведення до банкрутства зарано.

Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПАТ «ЗАЗ» за 2010-2014 рр. наведені в табл. 2.52.

Таблиця 2.52

**Показники для виявлення ознак дій з приховування банкрутства ПАТ  
«ЗАЗ» за 2010-2014 рр.**

№ з/п	Показник та його нормативне значення	Станом на 31.12.10	Станом на 31.12.11	Станом на 31.12.12	Станом на 31.12.13	Станом на 31.12.14
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,17	0,15	0,18	0,10
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	1,00	0,95	0,97	0,33
3	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2100797	1178839	1599689	1229516	1641542
4	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1873916	1257444	1130493	1451808	583957
5	Частка доходів від неосновної діяльності у структурі доходів підприємства, відсотків	0,4	0,46	0,47	2,74	0,00

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Показники діяльності підприємства погіршилися лише у 2014 р., не знайдено фактів надання потенційним кредиторам (банківським установам, державним установам, постачальникам, покупцям) завідомо неправдивої інформації про фінансово-господарський стан підприємства, тому ознаки дій з приховування банкрутства на підприємстві відсутні (табл. 2.52).

Проведений у другому розділі аналіз показав, що в Запорізькій області функціонують підприємства, які знаходяться на межі банкрутства, тому існує нагальна потреба вдосконалення підходів до проведення антикризового управління, які б ураховували вплив ризиків діяльності. Так, розробка підходів кількісної оцінки ризиків з метою їх урахування в процесі розробки антикризових програм забезпечить економічну стійкість підприємств машинобудівної галузі.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження сучасного стану урахування ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування дає підстави зробити відповідні висновки:

1. Встановлено, що в машинобудуванні частка збиткових підприємств становить 35,8 % у 2013 р. та 37,1 % у 2014 р., сума збитків становила 4410,2 млн. грн. у 2013 р. та 29679,8 млн. грн. у 2014 р., загальна рентабельність зменшилась 3% до 2,3%, а обсяги виробництва продукції машинобудування зменшились на 17% у 2013 р. та на 24% у 2014 р. Проведене дослідження вказує на погіршення фінансового стану підприємств машинобудування та загострення економічної кризи в галузі.

2. Досліджено, що причинами криз на підприємствах машинобудування є дефіцит капіталовкладень та технологій в Україні, політична нестабільність, погіршення експортно-імпортних відносин, втрата ринків збуту та зменшення попиту на продукцію, входження на ринок більш



дешевої та якісної імпортової продукції, поганий доступ до кредитування та високі відсоткові ставки, недиверсифікованість експорту, який припадає переважно на країни СНД, які також постраждали від впливу криз, тощо.

3. Антикризове управління на підприємствах машинобудування функціонує лише в розрізі механізмів усунення наслідків кризи, а превентивним заходам майже не приділяється увага. Тому запропоновано у процесі антикризового управління приділяти увагу заходам щодо запобігання кризових явищ та формування механізмів і використання інструментів зневілювання негативних наслідків загроз.

4. За результатами проведеного комплексного аналізу економічної діяльності, з метою виявлення системних ризиків чотирьох підприємств машинобудування Запорізької області встановлено, що основними ризиками є фінансовий, інфляційний, валютний, інвестиційний, маркетинговий, ризик втрати споживачів, складне конкурентне середовище, юридичний ризик експортноорієнтованих підприємств при митному оформленні товарів, отриманні дозволів на виконання експортних контрактів, що пов'язано з недосконалістю законодавчої бази України.

5. Проведено діагностику банкрутства підприємств машинобудування з використанням методик закордонних вчених. Встановлено, що деякі Запорізькі підприємства машинобудування знаходяться на межі банкрутства. Неоднозначність отриманих висновків вказує на те, що зазначені моделі, запропоновані закордонними вченими, не можуть повною мірою бути використані для діагностики банкрутства в реаліях нашої держави.

6. Встановлено, що ознаки дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства на досліджуваних підприємствах машинобудування Запорізької області відсутні. Тому рекомендовано у процесі аналізу ймовірності банкрутства не лише визначати фінансовий стан, ризики та чинники негативного впливу, а і виявляти резерви забезпечення поступального інноваційного розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Ентропійний підхід до визначення ризиків діяльності підприємств

Відповідно до існуючих теорій та методів оцінювання ризику встановлено, що мірою ризику може виступати:

- ймовірність недоотримання прогнозованого результату діяльності;
- кількісний показник можливих втрат цього результату;
- важливість впливу внутрішніх та зовнішніх факторів економічної системи на результат [121, с. 148].

Принципово нове трактування ризику запропонував американський економіст Ф. Найт, на думку якого, ризик – не просто матеріальні збитки, а наслідок невизначеності прибутку [104, с. 68].

Розглядаючи ризик як інформацію про кількісну невизначеність остаточного результату діяльності економічної системи та як кількісну характеристику безладу системи, ризик оцінено на основі фундаментальних положень теорії ентропії.

Поняття ентропії вперше було введено в термодинаміці для визначення незворотного розсіювання енергії. У теорії інформації ентропія використовується як міра невизначеності заходу, який може мати різні кінцеві результати. Розглядаючи ризик як інформацію про невизначеність діяльності економічної системи у майбутньому, для оцінки ризику використані основні положення теорії інформації [121, с. 148].

Ентропія – це кількісний показник безладу, міра зайвої роботи при досягненні поставленої мети, частка некорисних побічних процесів або явищ, які супроводжують будь-яку діяльність [57].

Ентропія може бути прив'язана до своїх носіїв, конкретних фізичних об'єктів і відображатися в наростанні невизначеності. Приклади прояву ентропії в системах:

- в інформаційній – трансляція повідомлень, що не відповідають дійсності;
- у системі «природа-суспільство» – забруднення навколишнього середовища;
- у телепередачах – реклама;
- у політичній системі – корупція;
- у фінансовій системі – інфляція, банкрутство;
- у виробництві – неякісна продукція;
- в економіці – витік капіталу, банкрутство [61].

Величина значення ентропії характеризує те, як суттєво економічна система відхилилася від збалансованого упорядкованого стану і як істотно наблизилася вона до стану хаосу та відсутності чіткої структурованості [63, с. 11].

Запропоновано науково-методичні положення до оцінювання ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [47].

Залежно від видів діяльності, пропонується виокремлювати такі системні ризики:

- операційні;
- інвестиційні;
- фінансові.

Операційні ризики виникають під час операційної діяльності, це можливість зазнання збитку або недоотримання прибутку внаслідок помилок або неефективного управління основною діяльністю.

Інвестиційний ризик – це зазнання грошового збитку або недоотримання прибутку, суттєве зменшення грошових надходжень від діяльності, іншої, ніж операційна та фінансова.

Фінансові ризики підприємства визначаються як можливість фінансових втрат через неефективну структуру майна та джерел його покриття, що призводить до дисбалансу грошових потоків підприємства.

Вищенаведені ризики вивчено за чистим рухом коштів відповідно від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. А критерій суттєвості можна дослідити з використанням розрахунку темпів зростання чистого руху грошових коштів від кожного з видів діяльності.

Дані про чистий рух грошових коштів підприємства використано з метою оцінювання розбалансованості в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності; здатності підприємства ефективно використовувати грошові кошти.

Визначення динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів є ефективним інструментом оцінювання здатності підприємства генерувати та керувати грошовими потоками для можливості своєчасного реагування на загрози зовнішнього та внутрішнього середовища. Чим вищим є темп зростання руху грошових коштів, тим вищою є можливість протидіяти кризі.

Під час дослідження визначено обсяги чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності провідних підприємств машинобудування Запорізької області (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Чистий рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств машинобудування Запорізької області за 2011-2015 (тис. грн.)**

Чистий рух коштів	Підприємств о	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
операційної діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	867786	940478	868361	1099897	1380864	2062310
	ПАТ «ЗТР»	663981	1005669	736257	1211607	490555	144352
	ПАТ «ЗАЗ»	861130	-501308	8948	320441	130893	-519479
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	103	394	176	150	146	170

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
інвестиційної діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	-540515	-871077	-1037979	-741003	-913857	-1473017
	ПАТ «ЗТР»	-646457	-41407	-62228	379742	84866	3688
	ПАТ «ЗАЗ»	-9 631	-273841	-66395	67182	106458	22886
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	-75	-461	-171	-147	-113	-98
фінансової діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	-63235	-166486	55	-119065	-235293	-303660
	ПАТ «ЗТР»	-394035	-937356	-891010	877714	409407	129076
	ПАТ «ЗАЗ»	-725044	808974	96251	-402482	-330581	337332
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	17	22	-6	-3	-1	1

З табл. 3.1 бачимо, що чистий рух грошових коштів протягом останніх років зменшується, що свідчить про недосконале стратегічне і тактичне планування на підприємствах.

Під час дослідження розраховано темпи зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності досліджуваних підприємств, які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Темпи зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств машинобудування Запорізької області за 2011-2015 рр.**

Чистий рух коштів від	Підприємство	Темп зрост.	Темп зрост.	Темп зрост.	Темп зрост.	Темп зрост.
		2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
операційної діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	1,08	0,92	1,27	1,26	1,49
	ПАТ «ЗТР»	151,46	0,73	1,65	0,40	0,29
	ПАТ «ЗАЗ»	-58,22	-0,02	35,81	0,41	-3,97
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	382,52	0,45	0,85	0,97	1,16
інвестиційної діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	1,61	1,19	0,71	1,23	1,61
	ПАТ «ЗТР»	6,41	1,50	-6,10	0,22	0,04
	ПАТ «ЗАЗ»	2843,33	0,24	-1,01	1,58	0,21
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	614,67	0,37	0,86	0,77	0,87
фінансової діяльності	ПАТ «Мотор Січ»	2,63	0,00	-2164,82	1,98	1,29
	ПАТ «ЗТР»	0,95	-0,99	0,47	1,19	0,32
	ПАТ «ЗАЗ»	-111,58	0,12	-4,18	0,82	-1,02
	ПрАТ «Запоріжбудмаш»	129,41	-0,27	0,50	0,33	-1,00

З табл. 3.2 бачимо, що темпи зростання руху грошових коштів у досліджуваних підприємств машинобудування Запорізької області зменшуються.

Необхідно зменшити відмінності в розкиді значень темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності досліджуваних підприємств. Для цього використано метод «мінімум-максимум», згідно з яким показник темпу зростання чистого руху грошових коштів розраховано за формулою:

$$\bar{x}_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – кількісний показник  $i$ -го фактора, може приймати значення від 0 до 1;

$x_{\max}$  – максимальне значення кількісного показника  $i$ -го фактора;

$x_{\min}$  – мінімальне значення кількісного показника  $i$ -го фактора.

Результати нормування показників досліджуваних підприємств наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Нормовані показники (розрахунок  $\bar{x}_i$ ) за 2011-2015 рр.**

Підприємство	Період	Темп зростання чистого руху коштів від операційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від інвестиційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від фінансової діяльності
ПАТ «Мотор Січ»	2011/ 2010	0,28	1,00	1,00
	2012/ 2011	0,00	0,61	1,00
	2013/ 2012	0,61	0,16	0,00
	2014/ 2013	0,59	0,65	1,00
	2015/ 2014	1,00	1,00	1,00
ПАТ «ЗТР»	2011/ 2010	1,00	1,00	1,00
	2012/ 2011	0,00	0,61	0,01
	2013/ 2012	0,01	0,00	0,00
	2014/ 2013	0,00	0,51	0,01
	2015/ 2014	0,00	0,49	0,01
ПАТ «АЗ»	2011/ 2010	0,00	1,00	0,00
	2012/ 2011	0,62	0,00	0,99
	2013/ 2012	1,00	0,00	0,96
	2014/ 2013	0,62	0,00	1,00
	2015/ 2014	0,58	0,00	0,98
ПрАТ «Запоріж будмаш»	2011/ 2010	1,00	1,00	1,00
	2012/ 2011	0,00	0,00	0,01
	2013/ 2012	0,00	0,00	0,01
	2014/ 2013	0,00	0,00	0,01
	2015/ 2014	0,00	0,00	0,00

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Останнім етапом аналізу є розрахунок ентропії за формулою Шеннона [154]:

$$E = -\frac{1}{\ln n} * \left( \sum_{i=1}^n b_i * \ln b_i \right) \quad (3.2)$$

де  $n = 3$ , оскільки розглядається 3 фактори (темпи зростання);

$$b_i = \frac{\bar{x}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{x}_i} \quad (3.3)$$

Науково-методичні положення оцінювання ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності представлена на рис. 3.1

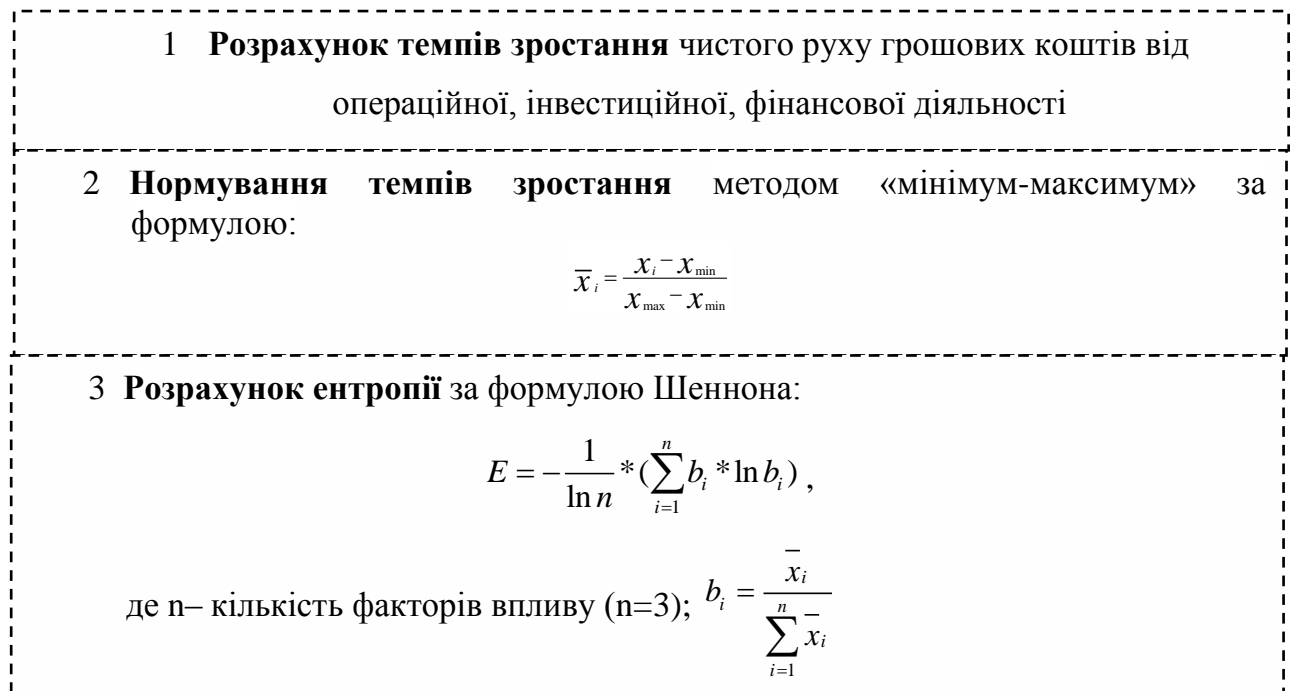


Рис. 3.1 Науково-методичні положення оцінювання ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності (уточнено авторами)

Для цієї моделі всі показники знаходяться в діапазоні значень [0;1]:

- для темпів зростання чистого руху коштів: 1 – максимальне надходження грошових коштів, 0 – відповідно мінімальне надходження;

- для розрахованої ентропії: 1 свідчить про найбільш високу невизначеність та ступінь ризиків на підприємстві, 0 – про найменшу невизначеність.

Для якісної оцінки розрахованої невизначеності пропонується така шкала: 0-0,39 – низький рівень невизначеності; 0,4-0,69 – середній рівень невизначеності; 0,7 – 1,0 – високий рівень невизначеності економічної системи підприємства. Запропоновані науково-методичні положення апробовані на підприємствах машинобудівної галузі Запорізького регіону [47].

Таблиця 3.4

### Розрахунок ентропії ПАТ «Мотор Січ» за 2011-2015 рр.

Період	Темп зростання чистого руху коштів від операційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від інвестиційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від фінансової діяльності	
	$B_i = \bar{x}_i / Y_i$			$Y_i = \sum \bar{x}_i$
2011	0,124	0,438	0,438	2,283
2012	0,000	0,378	0,622	1,606
2013	0,791	0,209	0,000	0,766
2014	0,263	0,289	0,448	2,232
2015	0,334	0,333	0,333	2,998
	Ln Bi			Ентропія
2011	-2,087	-0,826	-0,826	0,894
2012	0,000	-0,973	-0,475	0,604
2013	-0,234	-1,566	0,000	0,466
2014	-1,337	-1,240	-0,803	0,974
2015	-1,098	-1,099	-1,099	1,000

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Відповідно до проведеного ентропійного аналізу з табл. 3.4 бачимо, що найменше значення невизначеності (0,466) припадає на 2013 р., коли отриманий чистий рух коштів від операційної діяльності за період з 2010-2013 р. був максимальним. У 2015 р. значення ентропії на ПАТ «Мотор Січ» становить максимальне значення 1,0, що пов'язано з ризиками макросередовища.



Таблиця 3.5

## Розрахунок ентропії ПАТ «ЗТР» за 2011-2015 рр.

Період	Темп зростання чистого руху коштів від операційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від інвестиційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від фінансової діяльності	
	$B_i = \bar{x}_i / Y_i$			$Y_i = \sum \bar{x}_i$
2011	0,333	0,333	0,333	3,000
2012	0,005	0,982	0,013	0,619
2013	1,000	0,000	0,000	0,009
2014	0,001	0,987	0,012	0,513
2015	0,000	0,989	0,011	0,497
	Ln Bi			Ентропія
2011	-1,099	-1,099	-1,099	1,000
2012	-5,365	-0,018	-4,336	0,091
2013	0,000	0,000	0,000	0,000
2014	-6,552	-0,013	-4,435	0,068
2015	0,000	-0,011	-4,514	0,055

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Максимальне значення ентропії на ПАТ «ЗТР» у 2011 р. зумовлено суттєвим зменшенням чистого руху грошових коштів від фінансової діяльності. У 2012 р., порівняно з попереднім роком, чистий прибуток збільшився до 946942 тис. грн., тому невизначеність економічної системи підприємства зменшилась до показника 0,091. Рівень ентропії у 2013 р. становить 0,000, що викликано суттєвим збільшенням чистого руху грошових коштів від операційної діяльності на 475350 тис. грн., чистого руху грошових коштів від інвестиційної діяльності на 441970 тис. грн. та чистого руху грошових коштів від фінансової діяльності на 1768724 тис. грн.

З 2014 р спостерігається поступове збільшення ентропії на ПАТ «ЗТР», що викликано збільшенням впливу ризиків та загостренням кризового становища на підприємстві, станом на 31.12.2014 р. чистий збиток ПАТ «ЗТР» становив 2282248 тис. грн. Низькі показники ентропії не є свідченням стабілізації економічної ситуації на підприємстві; вони лише вказують на відсутність інформації про виникнення нових ризиків та загроз.

Розрахунок ентропії ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2011-2015 рр. наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок ентропії ПрАТ «Запоріжбудмаш» за 2011-2015 рр.**

Період	Темп зростання чистого руху коштів від операційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від інвестиційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від фінансової діяльності	
	$B_i = \bar{x}_i / Y_i$			$Y_i = \sum \bar{x}_i$
2011	0,333	0,333	0,333	3,000
2012	0,000	0,000	1,000	0,006
2013	0,079	0,060	0,861	0,013
2014	0,113	0,053	0,835	0,012
2015	0,699	0,301	0,000	0,003
	Ln Bi			Ентропія
2011	-1,099	-1,099	-1,099	1,000
2012	0,000	0,000	0,000	0,000
2013	-2,533	-2,821	-0,150	0,453
2014	-2,185	-2,940	-0,181	0,503
2015	-0,358	-1,201	0,000	0,557

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 3.13 бачимо, що в 2011 р. рівень невизначеності становить максимальне значення 1,0, оскільки чистий прибуток станом на 31.12.2010 р. становив 636,3 тис. грн. (найгірший показник за досліджуваний період), а в 2012 р. відбулось зростання руху коштів від інвестиційної діяльності на 290,0 тис. грн., а загальний чистий рух грошових коштів за 2012 р. збільшився на 44,0 тис. грн. З 2013 р. невизначеність зростає, що пов'язано переважно з суттєвим зростанням рівня інфляції в державі.

Таблиця 3.7

**Розрахунок ентропії ПАТ «ЗАЗ» за 2011-2015 рр.**

Період	Темп зростання чистого руху коштів від операційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від інвестиційної діяльності	Темп зростання чистого руху коштів від фінансової діяльності	
	$B_i = \bar{x}_i / Y_i$			$Y_i = \sum \bar{x}_i$
1	2	3	4	5
2011	0,000	1,000	0,000	1,000

## Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
2012	0,384	0,000	0,616	1,613
2013	0,511	0,000	0,489	1,955
2014	0,384	0,001	0,616	1,624
2015	0,370	0,000	0,630	1,561
	Ln Bi			Ентропія
2011	0,000	0,000	0,000	0,000
2012	-0,958	-8,205	-0,484	0,608
2013	-0,671	0,000	-0,716	0,631
2014	-0,958	-7,484	-0,485	0,610
2015	-0,995	-8,194	-0,462	0,602

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З 2012 р. значення ентропії зростає, що свідчить про загострення кризи на підприємстві. Показники для 2016 р. не розраховуються, оскільки на сьогоднішній день ПАТ «ЗАЗ» припинило свою діяльність, продукція не випускається, виробничі потужності майже не використовуються.

На рис. 3.2 показано коливання значень ентропії на досліджуваних підприємствах у 2010-2015 рр.

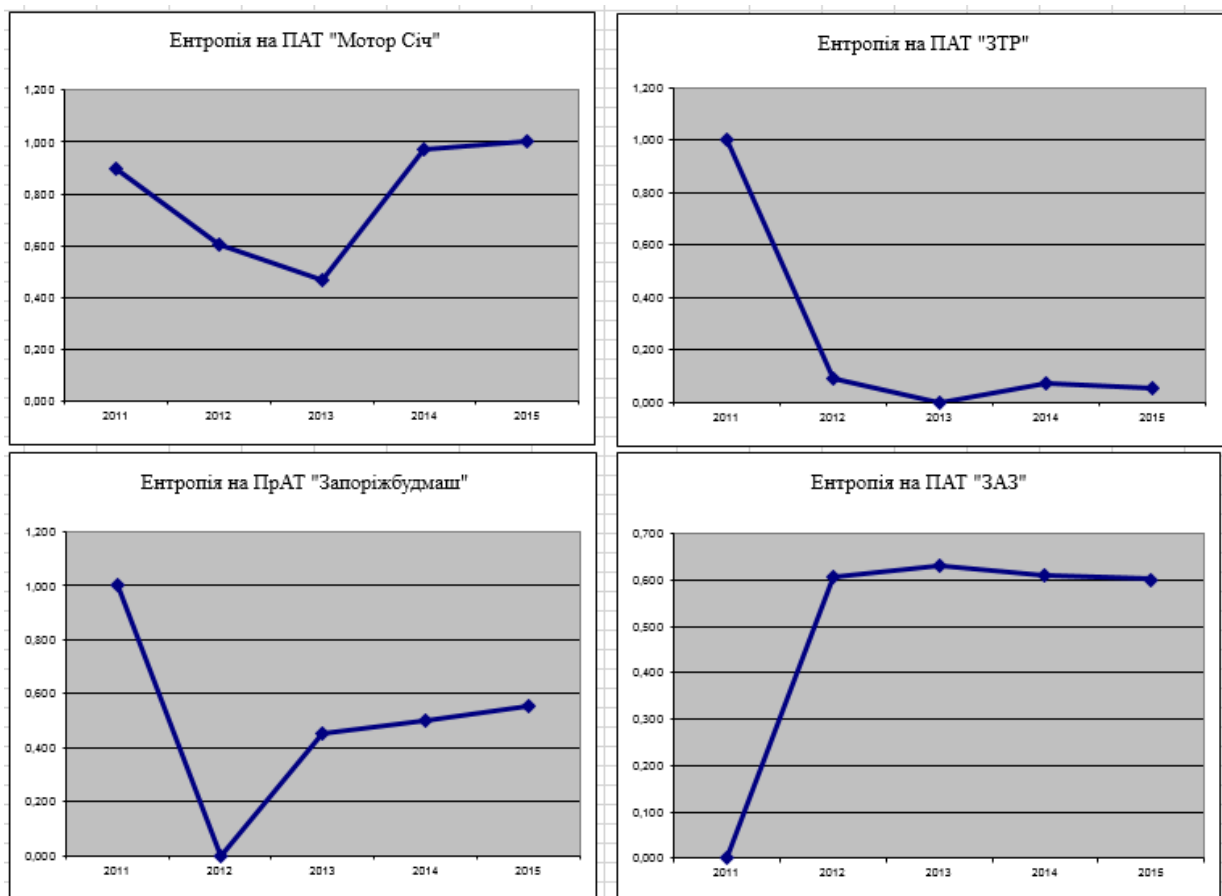


Рис. 3.2 Коливання значень ентропії на досліджуваних підприємствах за 2011-2015 рр. (власні розрахунки авторів) [47]

Розроблені науково-методичні положення оцінювання ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [47] дозволили провести дослідження сукупного впливу ризиків з метою отримання інформації про кількісну невизначеність результату діяльності підприємств. За допомогою показника ентропії, який свідчить про збільшення варіантів розвитку подій, зростання ризиків, підприємства машинобудування зможуть оцінити ймовірності настання ситуації, коли управління економічними процесами підприємства ускладнюється, відслідковувати посилення нестабільності у веденні діяльності. Зростання ентропії є свідченням розбалансованості в операційній, фінансовій, інвестиційній діяльності.

### **3.2. Удосконалення сучасних інструментів кількісного оцінювання ризиків діяльності промислових підприємств**

Особливістю запропонованої методики є складність розрахунків, а для підтримання економічної стійкості підприємства необхідною є здатність управлінського персоналу використовувати неформалізовані методи, наприклад, метод експертного оцінювання, який при кваліфікованому відборі експертів є найбільш ефективним.

Розрахунок впливу сукупного ризику на діяльність підприємства машинобудування здійснено на основі експертного оцінювання ризиків, яке здійснюється за формулою 3.5:

$$R_{\text{діяльності}} = \sum_i \beta_i * R_i, \quad (3.5)$$

де  $\beta_i$  – значущість впливу  $i$ -го ризику;

$R_i$  – оцінка  $i$ -го ризику діяльності.

Оскільки ризик визначається як результат впливу загроз, розраховано рівень і-го ризику операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ( $R_i$ ) з урахуванням загроз на основі класифікації ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства.

На першому етапі для встановлення значущості загроз, які впливають на ризики, використано метод суб'єктивного вимірювання (метод безпосереднього оцінювання), який є процесом присвоєння кожній загрозі числового бального значення, що знаходиться на шкалі інтервалів [0;10]. Розроблено анкету (табл. 3.8), у якій наведено перелік питань, що мають на меті встановлення значущості загроз, які формують умови для виникнення ризику, з використанням ієрархічної будови ризиків та загроз (рис. 3.3), а відповідь передбачає виставлення балів від 0 до 10. У процесі експертного оцінювання на етапі анкетування розраховується кількісна оцінка кожного ризику, тобто можливість реалізації впливу загроз.

Таблиця 3.8

### Анкета оцінювання значущості загроз, які впливають на ризики

№	Питання
1	2
1	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість (де 0 – мінімальна значущість, 10 – максимальна) фактів підробки продукції.
2	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість втрат від крадіжок, шахрайства, знищення продукції, промислового шпигунства.
3	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість фактів порушення технології.
4	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість втрат від браку продукції.
5	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу на господарську діяльність запровадження нових видів податків та зборів.
6	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу на господарську діяльність зміни строків та умов здійснення окремих податкових платежів.
7	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу можливого скасування діючих податкових пільг.
8	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість зниження попиту на продукцію.
9	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість залежності продуктивності діяльності підприємства від сезонних коливань попиту.
10	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу залежності обсягу виробництва від продукції, сировини та матеріалів, що постачаються.
11	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість зниження якості матеріалів для виробництва.
12	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість неоднозначного трактування окремих пунктів у наявних договорах з контрагентами.
13	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу виявлених порушень умов договорів, несвоєчасності оплати за продукцію (роботи, послуги).
14	Вкажіть від 0 до 10 балів неприйнятність управлінських рішень керівництва.
15	Вкажіть від 0 до 10 балів необхідність поділу підприємства, зумовленого конкурентною боротьбою і здійснюваного представниками інших організацій, якщо подібні пропозиції поділу надходили.

## Продовження таблиці 3.8

1	2
16	Вкажіть від 0 до 10 балів необхідність реструктуризації підприємства, де реструктуризація не потрібна – 0 балів, є необхідність реструктуризації окремих підрозділів – 1-5 балів, необхідність реструктуризації усього підприємства – від 6-10 балів.
17	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість фактів необґрунтованого відчуження коштів, де 0 балів – відсутність фактів відчуження, 1-10 балів – значущість фактів відчуження активів.
18	Вкажіть від 0 до 10 балів суттєвість залучення позикових коштів як джерел фінансування.
19	Вкажіть від 0 до 10 балів неспроможність підприємства вчасно погасити зобов'язання, строк сплати яких настав.
20	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість загрози знецінення реальної вартості капіталу внаслідок зміни валютного курсу.
21	Вкажіть від 0 до 10 балів суттєвість кількості відмов комерційних банків надати чи продовжити кредит у загальному обсязі запитів до банків щодо комерційного кредиту.
22	Вкажіть від 0 до 10 балів неспроможність підприємства своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за взятими кредитними зобов'язаннями.
23	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість впливу змін умов договорів кредитування.
24	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість зменшення доходів за вкладками у випадку зменшення депозитної ставки.
25	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість фактів неповернення депозитних вкладень.
26	Вкажіть від 0 до 10 балів суттєвість нездійснення запланованих цілей інвестування в межах проведених проєктів.
27	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість фактів настання непрямого фінансового збитку (неотриманого прибутку) в результаті нездійснення будь-якого заходу.
28	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість втрат внаслідок зниження ефективності функціонування емітента цінних паперів.
29	Вкажіть від 0 до 10 балів значущість збитків через зміну курсу цінних паперів або неможливість їх продажу без втрат.

Примітка. Джерело: розроблено авторами

Наступним етапом реалізації запропонованої методики є оцінювання впливу кожного виду ризику на ведення господарської діяльності підприємства з урахуванням галузевих особливостей та з використанням методу зважування критеріїв. Отримані результати запропоновано оцінювати за емпіричною шкалою рівня ризику діяльності, наведеною у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Емпірична шкала оцінки ризику

№	Вірогідність небажаних наслідків (величина ризику)	Найменування градацій ризику
1	0,0-0,3	мінімальний
2	0,31-0,4	середній
3	0,41-0,6	високий
4	0,61-0,8	максимальний
5	0,81-1,0	критичний

Примітка. Джерело: розроблено авторами

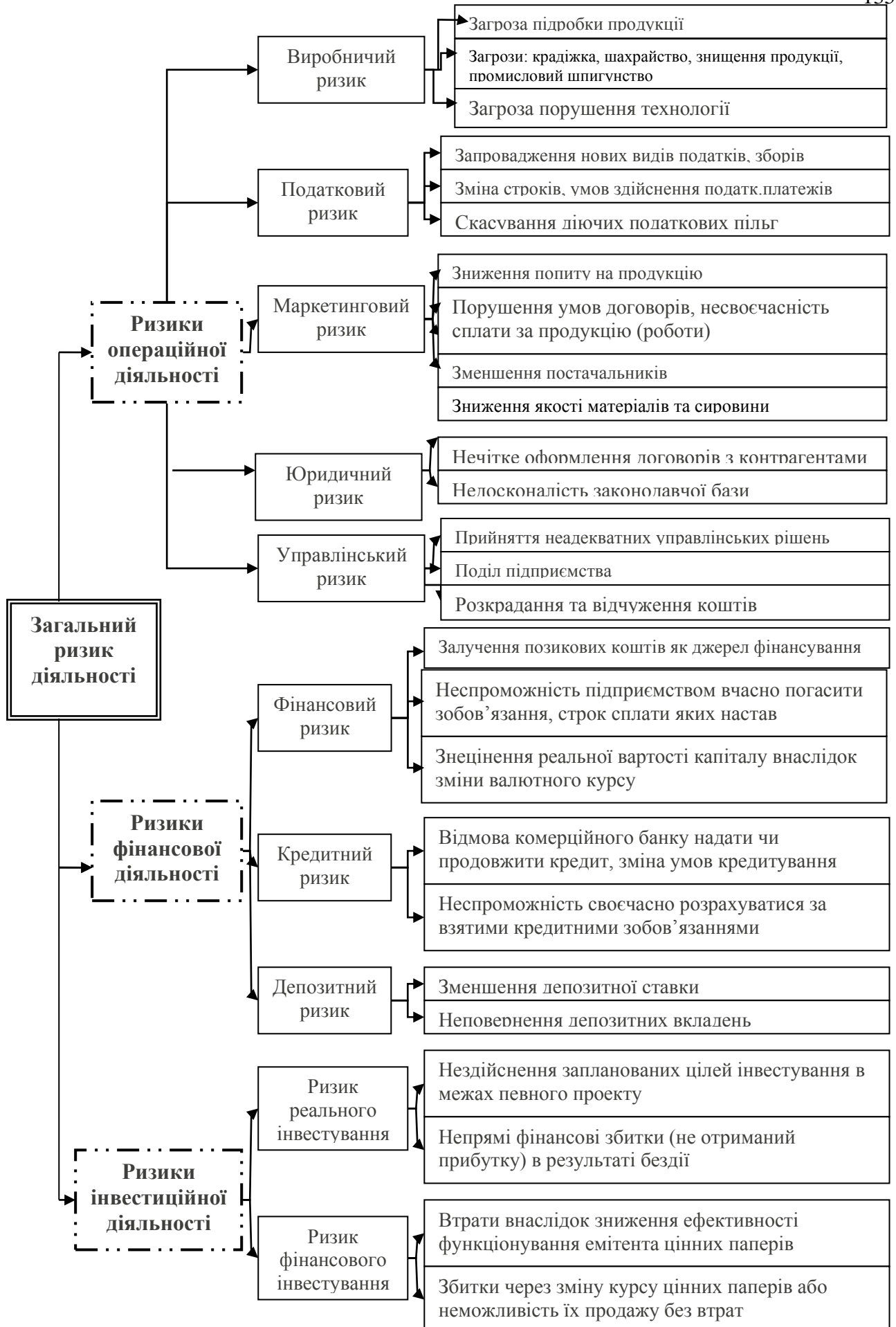


Рис. 3.3 Класифікація загроз діяльності (розроблено авторами)

Для різних підприємств вага ризиків буде варіюватись. Тобто експертним шляхом встановлено значущість загроз саме для машинобудування та для конкретних досліджуваних підприємств. Далі, підсумовуючи добутки оцінок значущості загроз та ваг ризиків, отримано показник впливу ризиків на ведення господарської діяльності.

Методика оцінки впливу загроз на діяльність апробована на підприємствах машинобудівної галузі Запорізького регіону. Стратегія антикризового управління обирається залежно від схильності керівництва підприємства до ризиків, а шкала допустимих ризиків може змінюватись для різних підприємств.

Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ» наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства  
ПАТ «Мотор Січ»**

№		Отримані бали /100	Експертна оцінка значущості впливу ризиків ( $\beta_i$ )	Рівень оцінки ризику ( $R_i$ )
<b>I РИЗИКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
1	Виробничий ризик	0,35	0,11	0,0385
2	Податковий ризик	0,15	0,05	0,0075
3	Маркетинговий ризик	0,5	0,25	0,125
4	Юридичний ризик	0,1	0,07	0,007
5	Управлінський ризик	0,15	0,09	0,0135
<b>II РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
6	Фінансовий ризик	0,4	0,31	0,124
7	Кредитний ризик	0,1	0,01	0,001
8	Депозитний ризик	0,1	0,01	0,001
<b>III РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
9	Ризик реального інвестування	0,09	0,09	0,0081
10	Ризик фінансового інвестування	0,01	0,01	0,0001
<i>Вплив сукупного ризику на діяльність (<math>R_{\text{діяльності}}</math>)</i>				0,33

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Отже, під час дослідження (табл. 3.10, додаток А, табл. А.1) встановлено, що вплив ризиків на діяльність ПАТ «Мотор Січ» знаходиться на середньому



рівні (0,33), проте управлінському персоналу слід звернути увагу на керування маркетинговим ризиком (наявними є неефективне розпорядження запасами, втрата частини споживачів та складне конкурентне середовище), фінансовим ризиком (проблемою є ймовірність дострокової вимоги погашення основного боргу і відсотків за позиками, інфляційний ризик) та кредитним ризиком (підвищення процентних ставок по кредиту).

Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства ПАТ «ЗТР» наведена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

### Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства ПАТ «ЗТР»

№	Ризики	Отримані бали /100	Експертна оцінка значущості впливу ризиків ( $\beta_i$ )	Рівень оцінки ризику ( $R_i$ )
<b>I РИЗИКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
1	Виробничий ризик	0,2	0,15	0,03
2	Податковий ризик	0,05	0,01	0,0005
3	Маркетинговий ризик	0,6	0,35	0,21
4	Юридичний ризик	0,01	0,02	0,0002
5	Управлінський ризик	0,2	0,04	0,008
<b>II РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
6	Фінансовий ризик	0,5	0,23	0,115
7	Кредитний ризик	0,2	0,08	0,016
8	Депозитний ризик	0,05	0,01	0,0005
<b>III РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
9	Ризик реального інвестування	0,4	0,1	0,04
10	Ризик фінансового інвестування	0,06	0,01	0,0006
<i>Вплив сукупного ризику на діяльність (<math>R_{\text{діяльності}}</math>)</i>				<i>0,42</i>

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

З табл. 3.11 бачимо, що сукупний вплив ризиків на діяльність ПАТ «ЗТР» знаходиться на високому рівні (0,42). Найбільший вплив мають ризики операційної діяльності (ризик підвищення цін на матеріали та комплектуючі, потенційний дефіцит матеріалів і комплектуючих через високі темпи зростання попиту на трансформаторне обладнання, браку виробничих потужностей постачальників трансформаторної сталі, масла, вводів, перемикачів, суттєвою є

проблема загрози неплатежів з боку замовників). Також існує інвестиційний ризик (настання непрямого фінансового збитку (не отриманого прибутку) в результаті зменшення інвестиційних заходів) у зв'язку з погіршенням економічної ситуації на основних ринках збуту, зменшенням обсягу замовлень та скороченням інвестиційних програм замовників.

У табл. 3.12 наведена кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність ПрАТ «Запоріжбудмаш».

Таблиця 3.12

**Кількісна оцінка впливу ризиків на діяльність підприємства  
ПрАТ «Запоріжбудмаш»**

№	Ризики	Отримані бали /100	Експертна оцінка значущості впливу ризиків ( $\beta_i$ )	Рівень оцінки ризику ( $R_i$ )
<b>I РИЗИКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
1	Виробничий ризик	0,5	0,2	0,1
2	Податковий ризик	0,2	0,06	0,012
3	Маркетинговий ризик	0,3	0,15	0,045
4	Юридичний ризик	0,4	0,3	0,12
5	Управлінський ризик	0,1	0,1	0,01
<b>II РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
6	Фінансовий ризик	0,2	0,05	0,01
7	Кредитний ризик	0,2	0,02	0,004
8	Депозитний ризик	0,05	0,02	0,001
<b>III РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>				
9	Ризик реального інвестування	0,05	0,07	0,0035
10	Ризик фінансового інвестування	0,05	0,03	0,0015
<i>Вплив сукупного ризику на діяльність (<math>R_{\text{діяльності}}</math>)</i>				0,31

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

У процесі дослідження встановлено, що вплив ризиків на діяльність ПрАТ «Запоріжбудмаш» знаходиться на середньому рівні (0,31), проте існує виробничий ризик (у зв'язку з неповним використанням виробничих потужностей та площ), маркетинговий (ризик невиконання зобов'язань контрагентами) та інфляційний ризики (табл. 3.12). Для попередження

маркетингового ризику значна увага приділяється укладанню договорів, перевага при їх укладанні надається постійним замовникам.

У процесі дослідження встановлено суттєвість впливу ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності з метою усвідомлення того, яким антикризовим заходам необхідно приділити найбільшу увагу. У табл. 3.13 наведено вплив ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на функціонування підприємства.

Таблиця 3.13

**Суттєвість впливу ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на функціонування підприємства**

Назва підприємства Види ризику	ПАТ «Мотор Січ»		ПАТ «ЗТР»		ПрАТ «Запорожбудмаш»	
	Кількісна оцінка	Частки в загальному ризику, %	Кількісна оцінка	Частка в загальному ризику, %	Кількісна оцінка	Частка в загальному ризику, %
Ризик операційної діяльності	0,19	59	0,25	59	0,29	94
Ризик фінансової діяльності	0,13	39	0,13	31	0,02	5
Ризик інвестиційної діяльності	0,01	2	0,04	10	0,01	1
Загальний рівень впливу ризиків	0,33	100	0,42	100	0,31	100

Примітка. Джерело: власні розрахунки авторів

Отже, методом експертного оцінювання встановлено, що для ПАТ «Мотор Січ» найбільш суттєвий вплив мають ризики операційної та фінансової діяльності (59% та 39% відповідно), а для ПАТ «ЗТР» та ПрАТ «Запорожбудмаш» – ризик операційної діяльності (59% та 94% відповідно).

Апробований науково-методичний підхід до кількісної оцінки ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, науково-методичні положення до розрахунку ризиків, що ґрунтуються на встановленні значущості загроз, формують наукове підґрунтя до розробки та реалізації програм антикризового управління підприємствами машинобудування.

### Висновки до розділу 3

На підставі проведених досліджень були сформульовані відповідні методичні підходи для оцінювання ризиків підприємств машинобудування.

1. Розглянуто сутність ентропійного аналізу та визначено доцільність використання при оцінюванні рівня невизначеності економічної системи підприємства. Вивчено та обчислено ентропію для промислових підприємств Запорізького регіону.

2. Пронормовано методом «мінімум-максимум» показники операційної, інвестиційної та фінансової діяльності промислових підприємств. Науово-методичні положення дозволили на основі ентропійного аналізу визначити рівень розбалансованості діяльності промислових підприємств Запорізького регіону.

3. Розвинуто методичний підхід до визначення ризиків діяльності підприємств. Ризик розуміється як невизначеність економічної системи підприємства, яка може мати як негативні, так і позитивні наслідки, тому кількісну оцінку ризиків пропонується здійснювати шляхом розрахунку ентропії. Модель кількісної оцінки системних ризиків на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності дає можливість кількісного розрахунку невизначеності економічної системи підприємств.

4. Удосконалено методику визначення ризиків з урахуванням значущості загроз підприємств машинобудування, яка дозволяє оцінити важливість загроз, які впливають на ризики діяльності з метою їх подальшого врахування в системі антикризового управління підприємствами машинобудування. Ризик враховує складові елементи значущості загроз, які формують умови для виникнення ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності та їх вплив на загальну величину ризику діяльності.

## РОЗДІЛ 4

### ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### **4.1. Розробка заходів антикризового управління на промислових підприємствах із врахуванням системних ризиків**

При логічному обґрунтуванні планів на кожному етапі антикризового управління у всіх сторін (включаючи власників підприємства та кредиторів) є більше шансів на отримання своїх коштів при функціонуючому підприємстві, ніж при його ліквідації. Застосування системи антикризового управління з метою забезпечення економічної стійкості підприємств можливе за умови розуміння взаємозв'язку економічних категорій (загрози, ризику, кризи, банкрутства) на всіх етапах антикризового управління (рис. 4.1).

Першим етапом антикризового управління є підтримка стабільної безперервної діяльності підприємства, оскільки профілактика кризи є найкращим способом попередження банкрутства. Для цього управлінському персоналу підприємств пропонується впровадження заходів, які б своєчасно діагностували економічні ознаки нестабільної діяльності та неплатоспроможності. Такими заходами є систематичне проведення аналізу економічного стану підприємства та визначення ризиків діяльності.

Ефективний режим управління ризиками – це поєднання культури організації (переконань, цінностей і поведінки), процесів і структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигід, не допускаючи при цьому зіткнень або втрат. Ризик-менеджмент є особливим для кожного підприємства, допомагає прийняти рішення та визначити альтернативні курси діяльності [116].

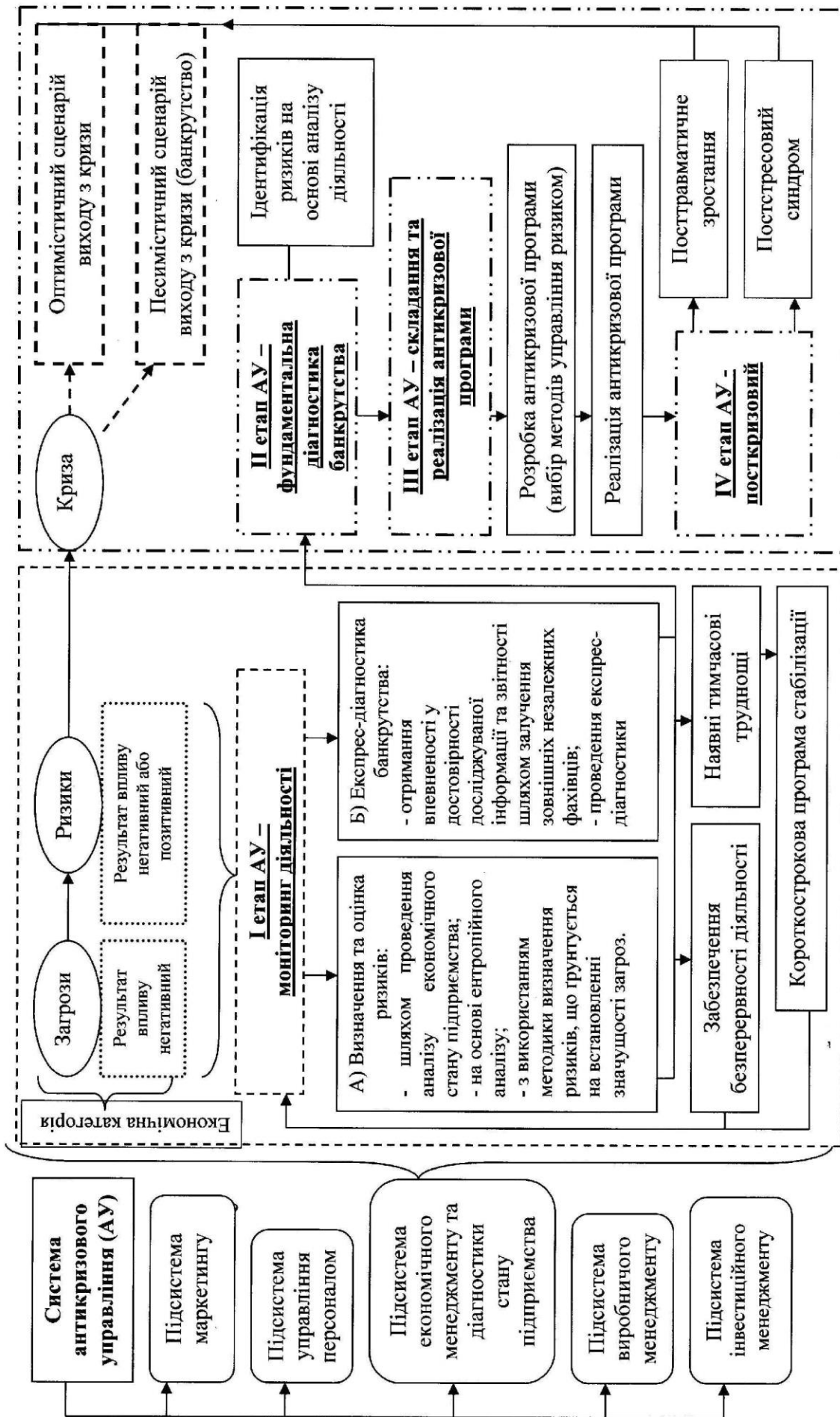


Рис.4.1. Схема реалізації антикризового управління підприємством

На першому етапі антикризового управління при проведенні експрес-діагностики банкрутства необхідним, на думку авторів [142], є застосування певного плану дій (рис. 4.2).

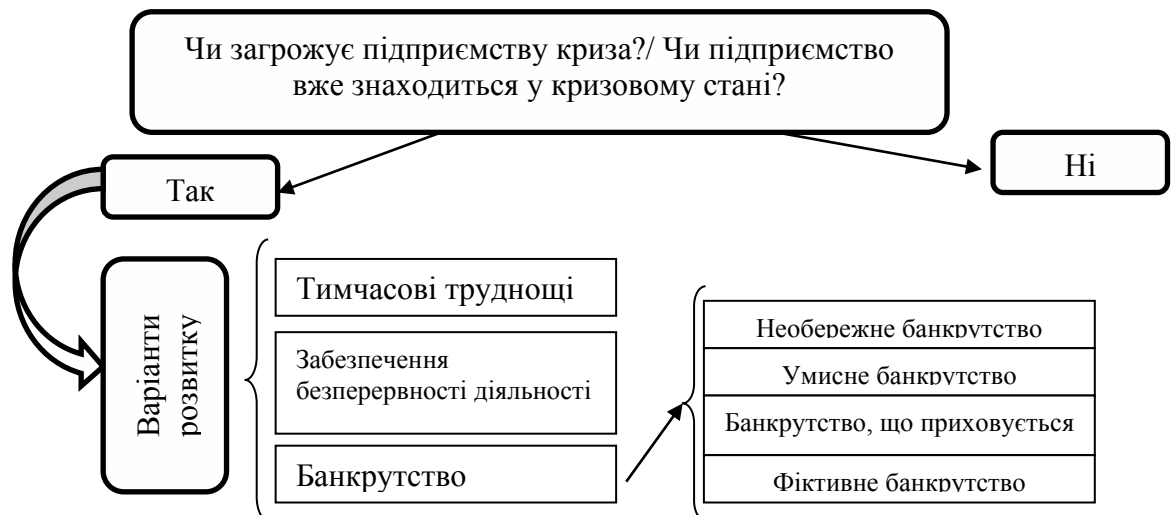


Рис. 4.2 План дій при експрес-діагностиці банкрутства (розроблено авторами з урахуванням [142])

Розуміючи, що підприємству загрожує банкрутство, необхідно систематизувати виявлені економічні ознаки для спроби визначення виду можливого банкрутства. У випадку наявності тимчасових труднощів та (або) можливості виведення підприємства з кризи, необхідно застосовувати короткострокову програму стабілізації.

Виходячи з власних інтересів підприємства, можуть приховувати банкрутство, доводити підприємство до банкрутства чи оголошувати підприємство неплатоспроможним при фіктивному банкрутстві.

Доведення до банкрутства – умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої зацікавленості або в інтересах третіх осіб, вчинення громадянином-засновником (учасником) або службовою особою менеджменту підприємства, що призвели до стійкої фінансової неспроможності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі чи кредиторам [109].

О. М. Павлісов [95] виокремлює три криміналістично значущі види навмисного банкрутства: такі, що мають головною метою ухилення від сплати податків і претензій з боку кредиторів; які спрямовані на зміну власника шляхом створення нової організації за рахунок бюджету організації, що банкрутує; зумовлені конкурентною боротьбою і здійснювані представниками інших організацій.

Згідно з Методичними рекомендаціями, приховування банкрутства – умисне нерозголошення засновником або довіреною особою менеджменту підприємства своєї фінансової неспроможності шляхом оприлюднення недостовірної інформації за умови, що такі дії стали причиною матеріальних збитків кредиторів [109].

Незаконно використовуючи гроші кредитора, боржник отримує певний приріст, який має бути компенсований власнику капіталу, тобто кредиторів [101].

Банкрутство вважається фіктивним у разі подання недостовірної заяви засновника підприємства або його довіреної особи про неспроможність погасити зобов'язання перед кредиторами і бюджетом, за умови, що такі дії стали причиною матеріальних збитків кредиторів [109].

Стосовно визначення основних видів банкрутства у науковій літературі існують різні погляди. Так, Н. П. Шморгун [159] виокремлює випадкове, навмисне та необережне банкрутство. За О. Я. Базилінською [9], приховане банкрутство виникає у випадку навмисного приховування факту стійкої фінансової неспроможності підприємства та пов'язаного з цим подання недостовірної інформації кредиторам, державним органам, іншим зацікавленим особам; а умисне банкрутство – це свідоме доведення підприємства до стійкої фінансової неспроможності. Також, виокремлюється фіктивне банкрутство як результат свідомого поширення підприємством інформації щодо своєї фінансової неспроможності, щоб ухилитися від оплати зобов'язань [9]. В.О. Подольська [100] розрізняє такі види банкрутства підприємства: реальне, фіктивне, технічне, навмисне.



Діагностика банкрутства є важливим етапом діяльності на початковій стадії розробки антикризової програми. Для того, щоб ефективно управляти цим процесом, необхідно враховувати усі види банкрутства. Для цього доцільно використовувати їх класифікацію, яка є зручним і ефективним інструментом систематизації інформації. Саме усвідомлюючи вид можливого банкрутства, підприємства мають змогу розробити найбільш ефективний антикризовий курс, оскільки для кожної окремої кризової ситуації необхідно розробити свій шлях економічного оздоровлення. На основі вивчення причинно-наслідкових зв'язків, які досліджує аналіз вірогідності необережного, умисного, приховуваного та фіктивного банкрутства, запропоновано класифікацію різновидів банкрутства [51] (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Класифікація різновидів банкрутства

Вид банкрутства	Класифікація різновидів
Необережне банкрутство [9]	- реальне – абсолютна неспроможність відновити свою нормальну операційну, фінансову та іншу діяльність; - технічне – неспроможність відновити діяльність через прострочення дебіторської заборгованості [100]
Умисне банкрутство	- має головною метою ухилення від сплати податків і претензій з боку кредиторів; - спрямоване на зміну власника шляхом створення нової організації за рахунок бюджету організації, що банкрутує; - зумовлене конкурентною боротьбою і здійснюване представниками інших організацій [95]
Банкрутство, що приховується	- має головною метою залучення коштів на підприємство для задоволення особистих потреб управлінського персоналу; - має на меті уникнення покарання за неефективне чи некомпетентне управління; - має надію на покращення фінансового стану
Фіктивне банкрутство	- має на меті ухилення від сплати податків і претензій з боку кредиторів; - зумовлене розкраданнями та відчуженням коштів з метою подальшої ліквідації; - спрямоване на залучення додаткових коштів шляхом впровадження санаційних процедур

Примітка. Джерело: доповнено авторами з урахуванням [9; 95; 100; 109]

Класифікація за виділеними ознаками включає групування варіацій можливого стану функціонування підприємства за економічним значенням.

В антикризовому управлінні важливим є уміння завчасно передбачити перші прояви фінансової кризи, проаналізувати причини її виникнення та оцінити можливі наслідки. Діагностика банкрутства спирається на моніторинг внутрішніх та зовнішніх явищ підприємства, які дозволять визначити причини та, як результат, вид можливого банкрутства.

Діагностику банкрутства в системі антикризового управління підприємствами машинобудування поділено на експрес-діагностику та фундаментальну діагностику. Іноді експрес-діагностики, за умови подальшого повернення діяльності підприємства до нормального функціонування, буває достатньо.

Економічні ознаки кожного з видів банкрутства виявляються вже за 1-2 роки до визнання підприємства неплатоспроможним до появи очевидних ознак. Управлінському персоналу необхідно досліджувати економічний стан підприємства в динаміці, використовуючи планові та фактичні значення основних фінансових коефіцієнтів. Загальними індикаторами погіршення фінансового стану та можливості настання банкрутства є: збитковість протягом останніх 2-3 років; коефіцієнт поточної ліквідності  $< 2$ ; коефіцієнт забезпечення власними коштами  $< 0,1$ ; прибутковість є меншою за власний капітал; власний капітал є меншим за позиковий; зменшення вкладень кредиторів та власників; стабільне зменшення суми готівки в касі; систематичне зменшення ціни емітованих цінних паперів; збільшення запасів; зростання кредиторської заборгованості; припинення пролонгації більшості кредитних угод тощо [60]. Усі вищезазвані попередні ознаки можуть вказувати на необережне банкрутство підприємства.

Експрес-діагностика вірогідності банкрутства підприємства включає такі етапи:

- 1) створення інформаційної бази дослідження;
- 2) вивчення індикаторів погіршення фінансового стану [60];
- 3) систематизація економічних ознак для визначення виду можливого банкрутства.

Перший етап експрес-діагностики банкрутства передбачає пошук інформації та ресурсів для проведення аналізу. На другому етапі використовується коефіцієнтний підхід, який передбачає використання певних фінансових коефіцієнтів – індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Система таких індикаторів включає показники ліквідності, показники стану та структури майна, джерел покриття підприємства, показники ділової активності та рентабельності підприємства. Третій етап експрес-діагностики проводиться з використанням класифікації різновидів банкрутства та урахуванням економічних ознак кожного з них.

При проведенні експрес-діагностики необхідною є систематизація виявлених економічних ознак для спроби визначення виду можливого банкрутства. Так, економічні ознаки банкрутства, виходячи з запропонованої класифікації його різновидів, наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

### Економічні ознаки банкрутства

Вид	Економічні ознаки
1	2
Умисне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладення невігідних або фіктивних договорів;</li> <li>- необґрунтовані виплати грошових коштів, необґрунтована передача третім особам майна;</li> <li>- прийняття нераціональних управлінських рішень, що призводить до збитків;</li> <li>- свідоме заплутування інформації, звітності, знищення документів;</li> <li>- відсутність або неефективність заходів, ужитих керівництвом підприємства щодо стягнення заборгованості;</li> <li>- заниження оцінки майна, що оприбутковано на балансі підприємства та використовується в господарській діяльності;</li> <li>- продаж необоротних активів, які використовуються у господарській діяльності;</li> <li>- продаж товарів та послуг за ціною, нижчою за собівартість;</li> <li>- нецільове використання коштів, закупівля товарів та отримання послуг, не пов'язаних із господарської діяльністю в разі збиткової діяльності підприємства;</li> <li>- необґрунтоване зменшення або збільшення штату підприємства [109];</li> <li>- зростання кредиторської заборгованості</li> <li>- створення юридичних осіб та витрати на їх рекламу, розвиток, функціонування за рахунок бюджету організації, що банкрутує;</li> <li>- поява в галузі потужного конкурента, який сприяє занепаду у розвитку організації, що банкрутує</li> </ul>

## Продовження таблиці 4.2

1	2
Приховується	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання потенційним кредиторам (банківським установам, державним установам, постачальникам, покупцям), а також господарському суду завідомо неправдивої інформації про фінансово-господарський стан підприємства, яка створює оманливе враження про нормальний фінансовий стан підприємства і таким чином приховує стійку фінансову неспроможність;</li> <li>- можливість установлення причинного зв'язку між наданою інформацією та збитками, яких зазнала третя особа (ситуація, яка виключає виконання вказаною особою вимог кредиторів);</li> <li>- збитковість діяльності протягом останніх двох років;</li> <li>- відхилення показників ліквідності від граничного значення;</li> <li>- зупинення платежів, що триває понад три місяці, за наявності боргових зобов'язань, строки платежів за якими настали;</li> <li>- наявність значної (понад триста мінімальних розмірів заробітної плати) суми непогашених боргових зобов'язань, строки платежів за якими настали більше, як три місяці тому;</li> <li>- наявність значної суми непогашених боргових зобов'язань, визнаних юридичною особою - боржником або підтверджені виконавчими документами;</li> <li>- коефіцієнт покриття (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) і коефіцієнт забезпечення власними коштами ((власний капітал + забезпечення наступних виплат і платежів + доходи майбутніх періодів - необоротні активи) / оборотні активи) наприкінці звітного кварталу менші за їхні нормативні значення - 1,0 та 0,1 відповідно;</li> <li>- наявність у підприємства значної суми непогашених штрафів, пені, визнаних у судовому порядку, за невиконання умов договорів та недотримання вимог законодавства [109];</li> <li>- нецільове використання коштів, що залучаються;</li> <li>- цільове використання коштів, що залучаються, за умови відсутності позитивних тенденцій розвитку підприємства</li> </ul>
Фіктивне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показник забезпечення зобов'язань боржника усіма його активами (відношення суми активів підприємства до поточних зобов'язань) перевищує одиницю при нульовій або позитивній рентабельності продукції (відношення валового прибутку (збиток) до собівартості реалізованої продукції) [109];</li> <li>- збільшення розміру кредиторської заборгованості;</li> <li>- зменшення активів;</li> <li>- відчуження та передача коштів і майна третім особам.</li> </ul>
Необережне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір дебіторської заборгованості перевищує розмір кредиторської заборгованості підприємства, сума активів значно перевищує обсяг його фінансових зобов'язань;</li> <li>- затримки в нормальному перебігу операційного циклу;</li> <li>- вимушене призупинення продажу продукції;</li> <li>- неспроможність розрахуватися за зобов'язаннями в повному обсязі у зв'язку з суттєвим перевищенням обсягу зобов'язань над сумою активів (власного капіталу);</li> <li>- проведення антикризових заходів, які не мають позитивного економічного ефекту;</li> </ul>

Примітка. Джерело: Доповнено авторами з урахуванням [109]

Результати практичного застосування експрес-діагностики банкрутства наведені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Результати експрес-діагностики банкрутства підприємств  
машинобудування Запорізької області за 2013-2014 рр.**

Підприємство	Предмет перевірки	2013	2014	Загроза банкрутства	Прогноз можливого виду банкрутства
ПАТ «Мотор Січ»	Коефіцієнт покриття	3,26	2,82	-	-
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,38		
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,70	0,65		
	Рентабельність продажу	16,60	14,81		
	Запас фінансової стійкості (днів)	0	0		
	Ознаки фіктивного банкрутства	-	-		
	Ознаки дій з доведення до банкрутства	-	-		
	Ознаки дій з приховування банкрутства	-	-		
ПрАТ «Запоріж будмаш»	Коефіцієнт покриття	3,13	3,32	-	-
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,14		
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,94	0,95		
	Рентабельність продажу	-18,38	0,04		
	Запас фінансової стійкості (днів)	44	36		
	Ознаки фіктивного банкрутства	-	-		
	Ознаки дій з доведення до банкрутства	-	-		
	ознак дій з приховування банкрутства	-	-		
ПАТ «ЗТР»	Коефіцієнт покриття	0,45	0,23	+	Необережне, реальне, обумовлене конкурентною боротьбою
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02		
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,10	-0,47		
	Рентабельність продажу	12,11	-167,19		
	Запас фінансової стійкості (днів)	0	0		
	Ознаки фіктивного банкрутства	-	-		
	Ознаки дій з доведення до банкрутства	+	+		
	Ознаки дій з приховування банкрутства	-	-		
ПАТ «ЗАЗ»	Коефіцієнт покриття	1,75	0,59	+	Необережне, реальне, обумовлене конкурентною боротьбою
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,10		
	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,44	-0,66		
	Рентабельність продажу	0,15	-216,74		
	Запас фінансової стійкості (днів)	128	0		
	Ознаки фіктивного банкрутства	-	-		
	Ознаки дій з доведення до банкрутства	-	+		
	Ознаки дій з приховування банкрутства	-	-		

Примітка. Джерело: Власні розрахунки авторів

Вид можливого банкрутства ПАТ «ЗТР» та ПАТ «ЗАЗ» – необережне (табл. 4.3)

Фундаментальна діагностика дозволяє отримати більш повну картину кризового стану і виявити методи майбутнього фінансового оздоровлення. Загальний алгоритм діагностики банкрутства наведений на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Схема реалізації діагностики банкрутства (розроблено авторами із урахуванням [49; 60; 109])

Розподіл необережного, умисного, фіктивного банкрутства та банкрутства, яке приховується, за економічними ознаками надає керівництву підприємства можливість обрати правильну тактику та стратегію необхідних антикризових заходів.

Програма стабілізації, на думку Є. А. Файншмідта [142], – це програма термінових заходів зі збереження підприємства. Необхідність проведення програми стабілізації виявляється за результатами експрес-діагностики та є її заключним етапом. План проведення програми стабілізації (закордонний досвід) наведений в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**План проведення короткострокової програми стабілізації  
(закордонний досвід)**

Етап	Заходи
1	2
Забезпечення стабільності та якості зовнішніх та внутрішніх зв'язків	Встановлення контактів з основними зацікавленими сторонами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання)
Встановлення поточних фінансових потреб та щоденний облік грошових потоків	Доцільним є складання щотижневих планів та звітів руху отриманих та виплачених грошових коштів, які включають постатейний розрахунок продажів та закупівель. Крім того, необхідним є відображення усіх розрахунків, необхідних для продовження господарської діяльності (виплата заробітної плати, орендних, комунальних платежів, податків та внесків до державних контролюючих органів)
Зміна структури оборотного капіталу	Зміна структури шляхом стягнення дебіторської та виплати кредиторської заборгованостей, зменшення залишків товарно-матеріальних цінностей та реалізації надлишків запасів: а) контроль та аналіз строків кредиторської заборгованості та циклів погашення; б) введення системи знижок за своєчасну чи довгострокову оплату товарів та послуг; в) ініціювання судових проваджень за простроченими боргами; г) вивчення можливостей факторингу; д) ідентифікація і ліквідація застарілих активів та запасів; е) пошук альтернативних постачальників; ф) реалізація запасів готової продукції за ціною, нижчою, ніж собівартість, для збільшення обігових коштів

## Продовження таблиці 4.4

1	2
Зменшення поточних витрат	а) перегляд поточних виробничих процесів з метою зменшення потреб у виробничих потужностях, складських приміщеннях та обладнанні; б) аналіз можливостей та наслідків скорочення штату працівників
Пошук можливих варіантів фінансового оздоровлення	а) оплата відсотків бартером з видачею векселів замість грошових коштів; б) списання заборгованості; в) кредити чи аванси від великих постачальників та споживачів; г) субсидії чи гарантії держави (державних органів); д) продаж наявного чи повернення лізингового майна та обладнання; е) реструктуризація кредиторської заборгованості шляхом мораторіїв, перегляду відсоткових ставок, конверсії основних сум боргів та процентів в інші фінансові інструменти, конверсії короткострокових облігацій у довгострокову заборгованість, конверсії неоплачених відсотків за кредити

Примітка. Джерело: систематизовано авторами на основі [106, с. 33-34; 180]

Проведення короткострокових дій на початку антикризового управління є критичною фазою, необхідною, передусім для встановлення взаємних зобов'язань та довіри між керівництвом та зацікавленими особами (споживачами, постачальниками, кредиторами, акціонерами, органами державного контролю та регулювання).

Принципами програми стабілізації є терміновість, надзвичайність та зворотність, оскільки така програма застосовується при загрозі близької катастрофи: фінансової (неспроможність), кадрової (недостатність кадрів, плинність важливих фахівців), інфраструктурної (відключення електрики, Інтернету, води тощо), наглядової (закриття приміщень судовими виконавцями, працівниками санітарних, пожежних інших інспекцій тощо). Заходи стабілізації повинні бути радикальними та рішучими на всіх напрямках (принцип надзвичайності). Експрес-діагностика може не виявити глибинних проблем кризи, основна стратегія виведення підприємства з кризи на цьому етапі ще не відома, тому проведення заходів оздоровлення необхідно здійснювати згідно принципу зворотності, коли всі дії програми можливо було б безболісно відмінити: працівників не звільняють, а відправляють у короткострокову відпустку без збереження заробітної плати; виробництво окремих продуктів не



закривають, а призупиняють; від постачальників не відмовляються, а переходять на режим економії [142, с. 35-39].

Другий етап антикризового управління – фундаментальна діагностика банкрутства – дозволяє отримати більш повну картину кризового стану і виявити методи майбутнього фінансового оздоровлення. Існує безліч методів такої діагностики: використання системи формалізованих та неформалізованих показників, оцінювання і прогнозування показників задовільної структури балансу, закордонні і вітчизняні методики діагностики банкрутства, методики законодавчого поля. Поєднання декількох варіантів діагностики банкрутства дозволило отримати найбільш точні результати та оцінку потенційного виживання підприємства.

Третій етап антикризового управління – формування програми антикризових заходів. Антикризова програма – це складова механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді внутрішнього планового документа, що встановлює цілі та завдання, доцільні для досягнення в запланованому періоді, а також методи їх реалізації [158, с.75].

На останньому етапі антикризового управління розглядаються наслідки проведення антикризової програми. Існують позитивний та негативний підходи до оцінки результатів антикризових заходів. Визнання набуває термін «постстресовий синдром», який розуміється як важкий економічний стан підприємства, викликаний антикризовими трансформаціями. Н. Н. Талеб [181] пропонує брати до уваги полярне визначення «посттравматичне зростання» – процес, при якому ризики та кризи стають каталізаторами позитивних перетворень. Проте, буде неправильно розглядати таке зростання, як прямий результат кризи. «Посттравматичне зростання» можливе лише за умов адаптації до нової посттравматичної реальності та якісних антикризових заходів.

Антикризові заходи в 2010-2014 рр. на досліджуваних підприємствах були неефективними, що зумовило необхідність удосконалення підходів до управління, які зменшують наслідки кризи.

Схема процесу управління ризиками в антикризовому управлінні охоплює процес від створення інформаційної бази дослідження до етапу реалізації програми антикризового управління, прийняття результатів або збільшення ризику зображена на рисунку 4.4.

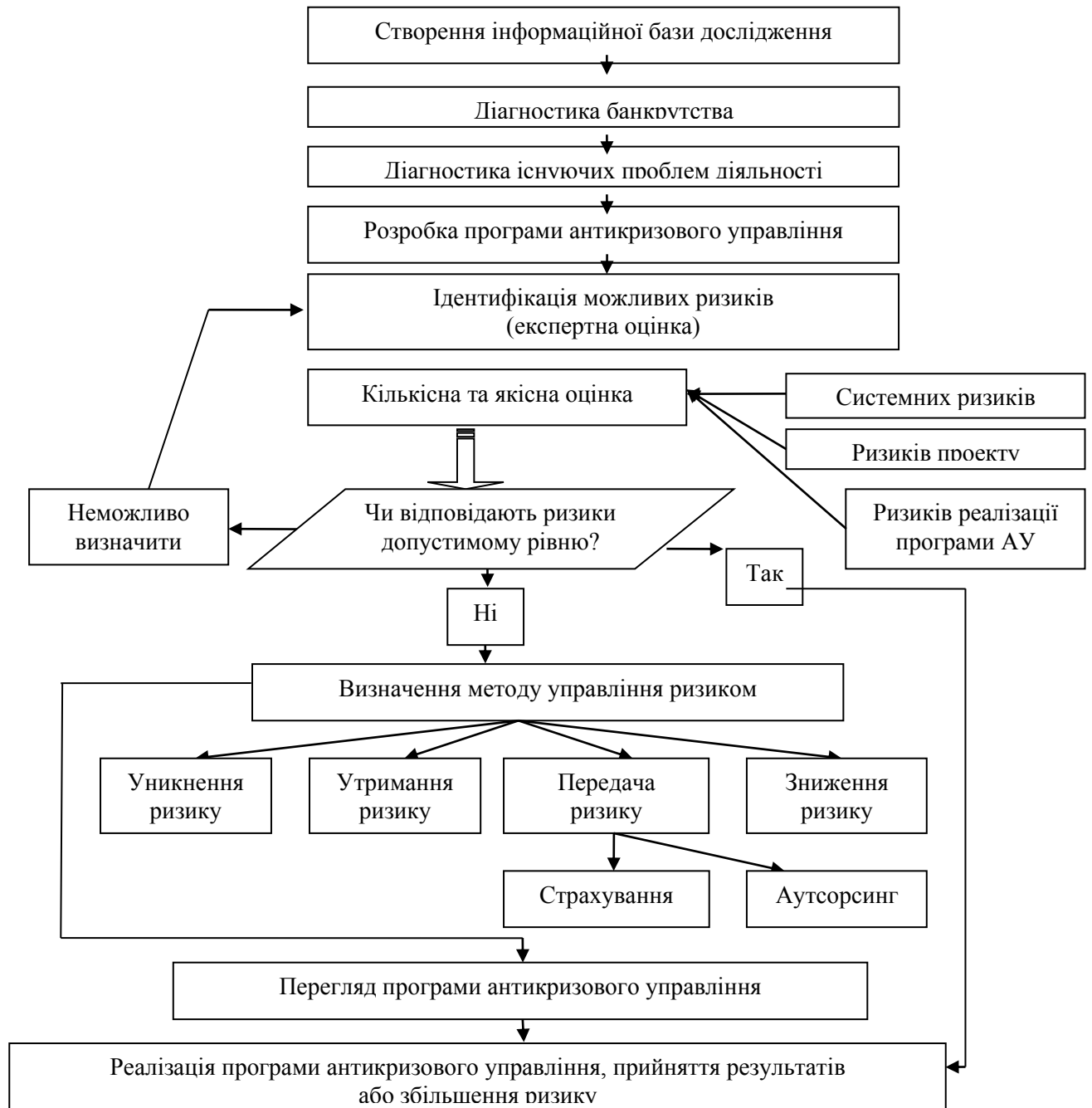


Рис. 4.4. Схема процесу управління ризиком в антикризовому управлінні (розроблено авторами)

Для успішної роботи з управління ризиками на підприємстві необхідно створити систему ризик-менеджменту, до якої повинні увійти компоненти, зображені на рис. 4.5.



Рис. 4.5 Компоненти забезпечення системи ризик-менеджменту (систематизовано авторами)

Антикризові дії повинні бути жорсткими, заздалегідь прорахованими, доступними до розуміння виконавців, спрямованими на посилення позицій підприємства в зовнішньому просторі та на зміцнення внутрішнього середовища. Крім того, важливим елементом запобігання банкрутству є надійна система комунікації та інформаційного забезпечення.

На кожному етапі антикризового управління будь-який аналіз проводиться із використанням фінансової, бухгалтерської, економічної та іншої інформації. Роль фінансової звітності підприємств більшістю дослідників розглядається з позицій джерела інформаційного забезпечення. Головною функцією бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку є забезпечення користувачів повною та достовірною інформацією про економічний стан, результати діяльності підприємства. Фінансова звітність підприємств застосовується у процесі аналізу, планування, контролю, розробки та реалізації

стратегії та тактики, дає найбільш повне уявлення про проведені антикризові заходи [35].

Дослідивши інформацію щодо найвизначніших справ про катастрофічні кризи і банкрутства світових компаній Barings Bank, Enron Corporation, WorldCom, Parmalat SpA тощо, встановлено, що головним інструментом шахрайства була фальсифікація фінансової звітності підприємств. Україна сьогодні є одним зі світових лідерів у переліку країн за кількістю економічних злочинів, а за даними «PriceWaterhouseCoopers» обсяги тіньової економіки нашої країни становлять від 28% до 52%. Тому, розпочинаючи діагностику банкрутства та антикризові заходи, необхідно залучити незалежного експерта, який би підтвердив достовірність звітності підприємства та іншої економічної інформації, яка досліджується.

Окрім сумнівного ступеня надійності в деяких випадках, фінансова інформація може мати інші недоліки, які відзначає І. Б. Садовська [122]:

- низька періодичність складання;
- історичність – дані, які використовуються, лише констатують результати минулих подій, які вже не можливо змінити;
- обмеженість.

Зазначені недоліки для цілей антикризового управління можуть бути усунені за рахунок налагодження ефективного бухгалтерського обліку на підприємствах, до якого належить: ідентифікація, збір, реєстрацію, узагальнення, аналіз і передача внутрішнім користувачам інформації, необхідної для управління підприємством [35, с. 173].

Для того, щоб фінансова інформація була надійним джерелом інформаційного забезпечення, їй повинні бути притаманні деякі якісні характеристики, які наведені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Якісні характеристики інформації, яка використовується в  
антикризовому управлінні**

Характеристика	Ознаки
Доречність	Доречна фінансова інформація може спричинити відмінності у рішеннях, які приймають користувачі
Правдиве подання	Щоб бути корисною, фінансова інформація повинна не лише відображати відповідні явища – вона повинна також правдиво подавати явища, носієм яких вона є
Зіставність	Змога ідентифікувати та зрозуміти подібності статей фінансової звітності та відмінності між ними користувачами
Своєчасність	Можливість для осіб, які приймають рішення, отримувати інформацію вчасно, так, щоб ця інформація могла вплинути на їхні рішення

Примітка. Джерело: систематизовано авторами на основі [62]

На думку Я.М. Гринчишина перевагою показників фінансових звітів є їх уніфікованість; чітка регулярність формування (у встановлені нормативні терміни). Крім того, до переваг показників фінансових звітів автори відносять також високу ступінь надійності, що є суперечливим. При розробці управлінським персоналом підприємства антикризових заходів важливе значення має використання також інших елементів, крім звітності, зокрема документування, інвентаризації, оцінки, калькуляції, групування інформації в системі аналітичного обліку [35, с. 174].

Діагностика банкрутства здійснюється на основі показників річної фінансової звітності за певний період. Фінансова звітність формується на основі даних первинної документації. Отже, запобігання кризі можливе також за умов ефективного ведення бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку, налагодженого документообігу на всіх рівнях управління та податкового планування. На рис. 4.6 зображено вплив достовірності фінансової інформації на можливість протидії кризі.

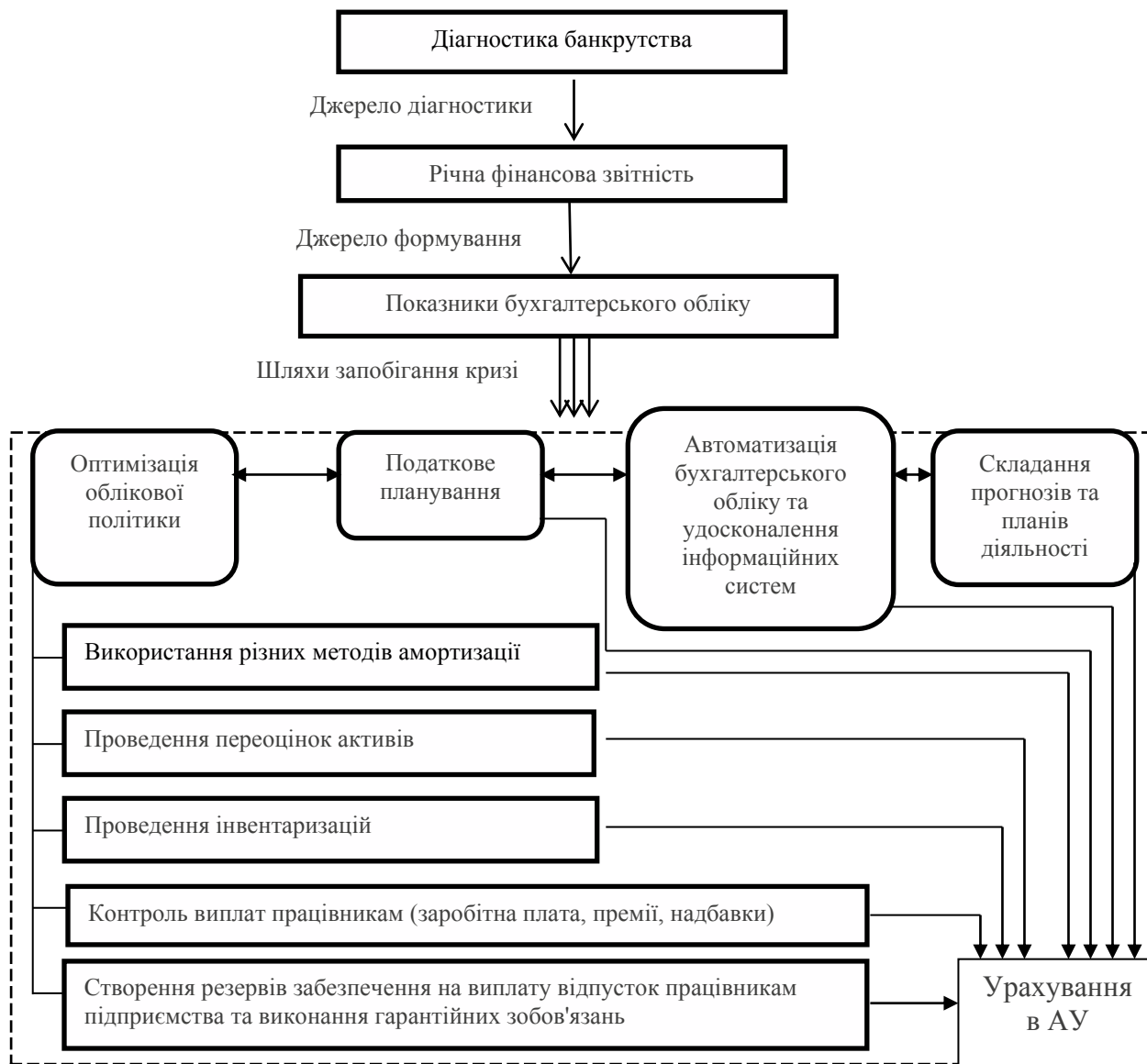


Рис. 4.6 Вплив достовірності фінансової інформації на можливість протидії кризі (розроблено авторами) [50, 55]

Оптимізація облікової політики відкриває можливості для обрання методичних прийомів, які можуть радикально змінити показники фінансових результатів підприємства [112, с. 25].

Податкове планування є важливим інструментарієм антикризового управління, який дозволяє оптимізувати суму податків легальними методами та уникнути збитків, пов'язаних із виплатою штрафів. Кінцевою метою податкового планування є збільшення фінансових ресурсів підприємства і, як наслідок, підвищення фінансової стійкості та інших показників діяльності, що

зайвий раз підтверджує важливість податкової економії в антикризовому управлінні.

Система внутрішньої звітності на підприємствах забезпечує задоволення інформаційних потреб управлінців підприємства та полегшує документообіг. Тому при налагодженні роботи підприємства розробка чи удосконалення системи внутрішньої звітності є також важливим елементом антикризового управління.

При формуванні чи удосконаленні системи управлінської звітності потрібно:

- визначити форму, терміни надання і відповідального за складання документа;
- скласти схему документообігу внутрішніх документів;
- призначити відповідальних за вихідну інформацію;
- визначити користувачів інформації та звітів;
- сформувані корпоративні стандарти фінансового, управлінського обліку.

Виділяються такі етапи формування системи функціонування внутрішньої звітності:

- збір та обробка інформації;
- систематизація інформації шляхом узагальнення моделі господарської діяльності підприємства;
- контроль досягнутих підприємством результатів [105, с. 205].

Оптимізація системи внутрішнього управління відкриває можливості для обрання шляхів запобігання кризі та підвищення довіри до економічної інформації. Основні заходи наведені в табл. 4.6

Таблиця 4.6

**Шляхи запобігання кризі засобами підвищення довіри до системи  
внутрішнього управління та економічної інформації**

Шляхи запобігання кризі	Обґрунтування ефективності застосування та інструменти використання	
1	2	
Використання різних методів амортизації	Метод амортизації завжди обирається підприємством самостійно, вказується в обліковій політиці і може переглядатись у випадку зміни очікуваного способу отримання економічних вигід від використання основних засобів. Часто керівники організацій не приділяють необхідної уваги методам нарахування амортизації, обираючи найпростіший прямолінійний метод, який не завжди є ефективним. Так, наприклад, використання прискорених методів амортизації виробничих основних засобів призводить до збільшення собівартості продукції та зменшення суми прибутку, а отже, й податку на прибуток [58; 84]	
Проведення переоцінок активів	Переоцінка, щонайменше, надасть користувачам достовірну інформацію про реальну (справедливу) вартість активів. Дооцінка основних засобів вигідна тим підприємствам, які хочуть збільшити амортизаційні відрахування, а отже, й витрати, а також підприємствам - банкрутам, що будуть продані за рішенням суду або з метою зміни власника. Дооцінка або уцінка – простий спосіб збільшення або зменшення нерозподіленого прибутку (збитку) підприємства, та як результат розміру власного капіталу, виходячи з його цілей	
Проведення інвентаризацій	Проведення планових інвентаризацій передбачено законодавством України, проте доречними на підприємстві будуть неочікувані та позапланові перевірки. На великих підприємствах їх проведення є також обов'язковим та необхідним, незважаючи на можливі великі обсяги активів та зобов'язань. Наявність на товарах штрих-кодів дає можливість проводити інвентаризацію в автоматизованому режимі з використанням спеціального обладнання. Наслідки проведених інвентаризацій знаходять відображення у складі інших операційних доходів та витрат, надзвичайних витрат діяльності. Проведення інвентаризації призведе до суттєвої зміни та збільшення прозорості фінансової інформації, необхідної при антикризовому управлінні	
Контроль виплат працівникам (заробітна плата, премії, надбавки), створення резервів забезпечення виплат працівникам	Вигоди для підприємства	
	- запобігання штрафів з боку контролюючих органів є економією коштів підприємства; - створення резервів забезпечення на виплату відпусток працівникам надасть можливість здійснення виплат та виконання зобов'язань своєчасно; - підвищення довіри до керівництва; - зростання продуктивності праці та прискорення реалізації тактичних і стратегічних цілей	Вигоди для співробітників
		- забезпечення законності здійснення соціально-трудова відносин і підвищення соціальної захищеності працівників; - гарантії виплат коштів



## Продовження таблиці 4.6

1	2
Податкове планування	До основних інструментів податкового планування належать: - вибір найбільш ефективної системи оподаткування та періодичний її перегляд при зміні норм законодавства України; - економічний аналіз використання фінансових ресурсів за попередні періоди; - використання податкових пільг за основними податками з урахуванням зміни податкового законодавства; - планування періодів закупівель та витрат; - постійний перегляд розміщення активів, прибутку та інвестицій; - оптимізація облікової політики; - аналіз змін діючого законодавства
Автоматизація бухгалтерського обліку	Впровадження в діяльності спеціалізованих бухгалтерських програм, інформаційних доступів, юридичних і консультаційних порталів та інших уніфікованих програм, розроблених на замовлення з урахуванням специфіки конкретного підприємства матимуть суттєвий вплив на якість та достовірність фінансової інформації і продуктивність роботи найманих працівників загалом
Оптимізація роботи інформаційних систем	Система внутрішньої звітності на підприємствах забезпечує задоволення інформаційних потреб управлінців підприємства та полегшує документообіг. Тому при налагодженні роботи підприємства розробка чи удосконалення системи внутрішньої звітності є також важливим елементом антикризового управління
Складання прогнозів та планів діяльності	Складання прогнозів та планів діяльності дозволяє підприємствам запропонувати альтернативні шляхи та строки свого розвитку. Наявність прогнозів та планів дає змогу уникнути помилкових рішень, вони є одними із засобів розробки стратегії антикризового управління підприємством

Примітка. Джерело: розроблено авторами з урахуванням [58]

Усі підприємства перебувають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть спричинити банкрутство та перешкоджають досягненню поставлених цілей. Для цього підприємства повинні враховувати загрози та невизначеність, які можуть вплинути на реалізацію їхніх цілей.

З метою підвищення економічного ефекту від впровадження антикризових заходів необхідно інтегрувати систему ризик-менеджменту шляхом удосконалення методичних підходів до кількісної оцінки ризиків.

## 4.2. Організаційно-економічний механізм урахування ризиків у антикризовому управлінні промисловими підприємствами

В умовах швидкого коливання параметрів ринкової системи, своєчасне одержання необхідної інформації відіграє важливу роль, а інформація є найважливішим стратегічним ресурсом. Тобто встановлення довіри до інформації, яка буде використана в антикризовому управлінні є першим етапом роботи. У табл. 4.7 наведено програму встановлення довіри до фінансової інформації, яка використовується в аналізі та діагностиці.

Таблиця 4.7

### Програма встановлення довіри до фінансової інформації

№	Мета	Процедури перевірки
1	Встановлення довіри до фінансової звітності за періоди, що перевіряються	Перевірка наявності висновків зовнішніх незалежних аудиторів щодо підтвердження фінансової звітності чи отримання таких висновків
2	Встановлення довіри до юридичного аспекту діяльності підприємства	Перевірити інформацію в юридичному відділі підприємства та наявність порушень у єдиному реєстрі судових рішень
3	Встановлення довіри до управлінського персоналу та розкриття їм особливої інформації діяльності	Перевірити протоколи загальних зборів та нерегулярну особливу інформацію про діяльність підприємства
4	Дослідження ймовірності банкрутства підприємства	Діагностика банкрутства з використанням моделей закордонних вчених та методики законодавчого поля України
5	Аналіз отриманих результатів щодо ймовірності банкрутства підприємства	Встановлення вірогідності виникнення банкрутства підприємства та виокремлення системних ризиків його діяльності
6	Встановлення впливу ризиків	Реалізація процесу управління ризиком відповідно до запропонованого алгоритму

Примітка. Джерело: розробка авторів

Оцінку безперервності діяльності та проведення експрес-діагностики необхідно здійснювати з метою отримання інформації та можливості для подальшого дослідження існуючих проблем діяльності підприємств машинобудування. На цьому етапі необхідно здійснити кількісну ідентифікацію ризиків із залученням експертів та шляхом ентропійного аналізу. Наступним етапом дослідження є складання антикризової програми з

урахуванням системних ризиків операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Першочергову увагу слід приділяти ризикам, вплив яких на діяльність підприємства є найбільш суттєвим, що встановлено шляхом кількісного розрахунку (ентропійного аналізу темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності та експертних оцінок). Важливо, щоб увага приділялась виконанню усіх заходів та погодженості окремих заходів між собою.

Головними чинниками криз на підприємствах машинобудування є нестача і неефективне використання фінансових ресурсів для здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, зниження конкурентоспроможності продукції; втрата ринків збуту та слабка мотивація персоналу. Отже, антикризові заходи мають бути організаційно-економічними, фінансовими, технологічними, маркетинговими та кадровими.

Важливим є впровадження усіх заходів у комплексі з метою забезпечення довготривалого ефекту від антикризової програми шляхом підвищення рентабельності, платоспроможності та фінансової незалежності промислових підприємств. Недостатня увага при реалізації антикризових заходів приділяється удосконаленню кадрової політики, впровадженню внутрішнього моніторингу всіх ланок господарської діяльності, підтримці належного соціально-психологічного клімату на підприємстві, збільшенню кількості інвентаризацій, розробці внутрішніх стандартів контролю, перевірці дотримання технологічної, виробничої, виконавчої дисципліни, підтримці творчого пошуку тощо.

Основні антикризові заходи промислового підприємства систематизовані на рис. 4.7.

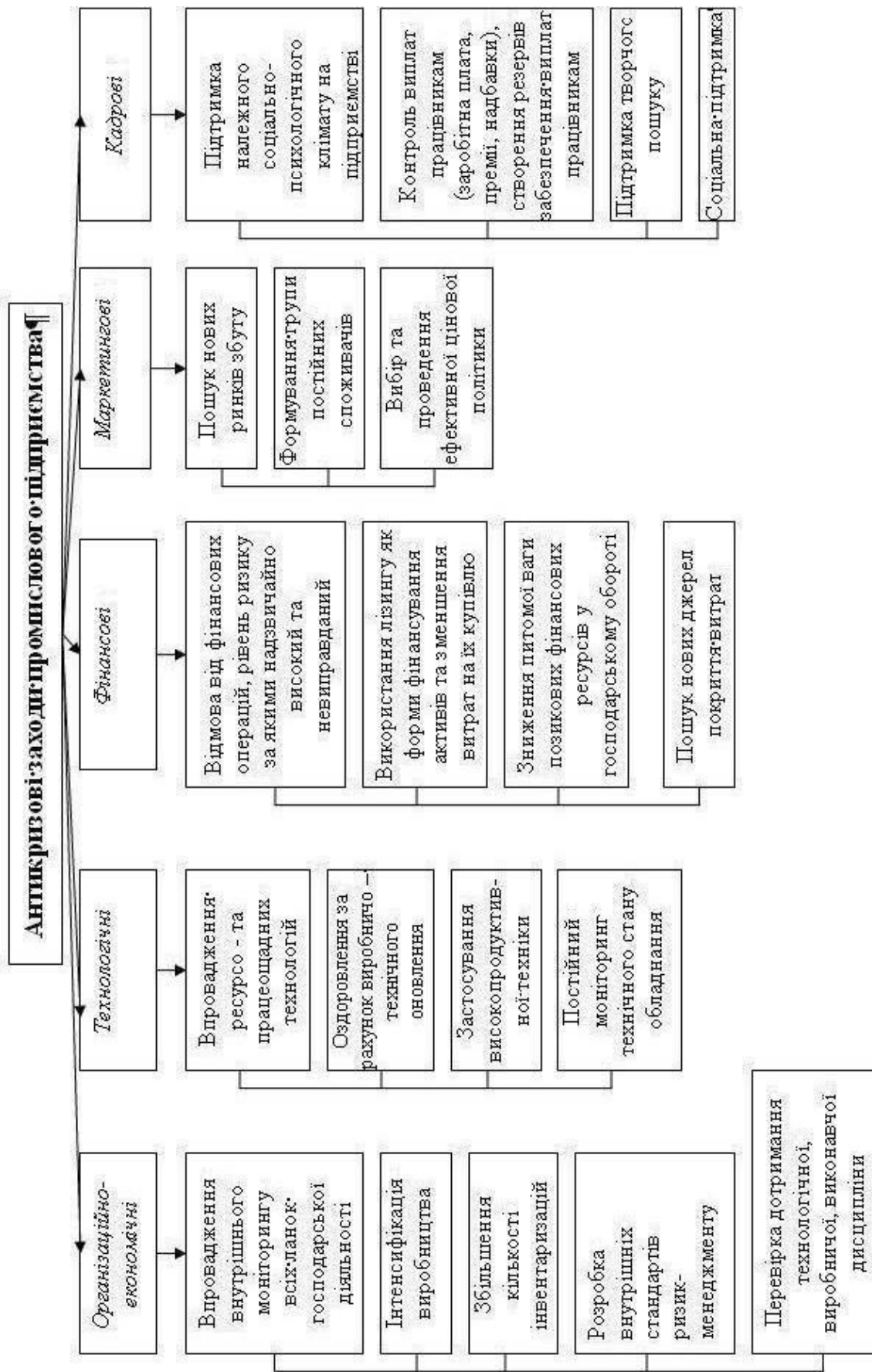


Рисунок 4.7 - Антикризові заходи промислового підприємства  
 Примітка. Джерело: доповнено автором з урахуванням [134, С.188]

Антикризові дії з урахуванням розрахованого впливу ризиків на діяльність підприємств та невизначеності на економічну систему наведені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

### План антикризових дій для підприємств машинобудування

Результат ідентифікації невизначеності	Основні антикризові дії	Тактика підприємства	Стратегія
Результат проведеної експрес-діагностики, наявні тимчасові труднощі	Проведення короткострокової програми стабілізації, запропонованої С. А. Файншмідтом [142]	Наступальна: нарощування відриву від конкурентів, створення конкурентних переваг	Розвиток
Мінімальний рівень впливу ризику (0,0-0,3). Середній рівень впливу ризику (0,3-0,4). Низький (0,0-0,39) та середній (0,4 -0,6) показник ентропії	Криза генерується тільки фінансовими чинниками, тобто носить структурний характер, тому може бути усунута за рахунок використання виключно внутрішніх механізмів антикризового управління і власних фінансових ресурсів. У цьому випадку підприємство може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї фінансової діяльності [136, с. 18]	Наступальна: активний маркетинг, високі ціни, використання резервів, модернізація, удосконалення управління	Розвиток. Стабілізація
Високий рівень впливу ризику (0,4-0,6). Рівень ентропії (0,61-0,69)	Використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації: 1. Усунення неплатоспроможності (управління ризиком неплатоспроможності, відновлення здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства, зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань, збільшення суми грошових активів у поточному періоді). 2. Відновлення фінансової стійкості (збільшення обсягу генерації власних фінансових ресурсів). 3. Забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді [150, с. 246]	Захисна: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, скорочення виробництва та збуту, зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів	Стабілізація. Реструктуризація
Максимальний (0,6-0,8) та критичний (0,8-1,0) рівень ризику. Високий рівень ентропії (0,7-1,0)	1. Реструктуризація підприємства. 2. У разі неефективності антикризових дій – початок процедури банкрутства	Захисна	Реструктуризація

Примітка. Джерело: розробка авторів з урахуванням [136; 142; 150]

Виявлено, що недостатня увага приділяється питанню розробки антикризових програм для підприємств машинобудування, які базуються на визначенні можливих ризиків, їх кількісній оцінці та обранні механізмів управління ними. Ранні зміни в невизначеності діяльності підприємства є індикаторами майбутніх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а обрання мети, стратегії і тактики розвитку ґрунтується на інформації, що отримується при спостереженні за змінами діяльності підприємства. Для реалізації антикризових програм удосконалено організаційно-економічний механізм управління ризиками діяльності шляхом використання стратегічних, тактичних та оперативних методів управління ризиками в системі антикризового управління підприємства (рис. 4.8). Урахування ризиків на першому етапі реалізації системи антикризового управління відбувається шляхом визначення ризиків та їх кількісної оцінки. На другому – здійснюється аналіз економічного стану підприємства з урахуванням системних ризиків. На третьому – при розробці програми антикризового управління – пропонується комплексне застосування стратегій стабілізації, реструктуризації та розвитку з оглядом на закордонний досвід заходів усунення наслідків кризи. Стабілізація – це раціоналізація існуючих активів та зобов'язань, реструктуризація – якісні зміни у структурі, системі, процесах діяльності, а розвиток – інноваційний підхід для майбутнього росту та збільшення рентабельності. Антикризова програма враховує загрози та можливості підприємства реагувати на них, формуючи при цьому наступальну (при низькому, середньому рівні ентропії) та захисну (при високому значенні ентропії) тактики. Розрахунок суттєвості впливу ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на функціонування підприємств машинобудування дозволив спрямувати першочергові оперативні антикризові дії на ті види діяльності, на які вплив ризиків був найбільш суттєвим. Важливим є впровадження комплексно всіх заходів з метою забезпечення довготривалого ефекту від антикризових дій на підприємствах машинобудування. На четвертому етапі антикризового

управління зміна в кількісній оцінці ризиків та показника ентропії є каталізатором ефективності проведених дій.

Антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика захисна, нейтралітету, очікування, наступальна тощо.

Результатом об'єднання методів антикризового управління підприємствами і методів управління ризиками стає нова сукупність взаємопов'язаних підходів і методів (рис. 4.8).



Рис. 4.8 Організаційно-економічний механізм урахування ризиків в антикризовому управлінні підприємствами машинобудування (доповнено авторами)

Методи управління ризиком, насамперед, залежать від кількісної оцінки невизначеності та міри ризику. Враховуючи запропоновану В. В. Вітлінським класифікацію ризиків на основі ймовірності їх реалізації та обсягів можливих збитків, можна виділити два граничних типи:

- ризики, які спричинюють окремі незначні збитки, що мають тенденцію повторюватися;
- ризики, наслідком яких є катастрофічні за обсягом збитки, ймовірність виникнення яких незначна [24, с. 125].

Таблиця 4.9

### Обрання методу управління системними ризиками

Ентропія / Можливі втрати (грн.)	Близька до нуля	Низька 0,0-0,19	Невелика 0,2-0,39	Середня 0,4-0,69	Велика 0,7-0,99	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття системних ризиків				Прийняття ризиків чи створення резервів (запасів)	
Малі	Створення резервів, запасів					
Помірквані	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи розподіл ризиків		Уникнення ризиків	
Середні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризиків				Уникнення ризиків	
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризиків			Уникнення ризиків		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи (та) розподіл ризиків		Уникнення ризиків			

Примітка. Джерело: доповнено авторами з урахуванням [24, с. 125]

Однією зі складових результативності антикризового управління є досягнення позитивного ефекту від проведених заходів у довгостроковій перспективі, що можливо впровадити із застосуванням ефективної антикризової стратегії. Головною відмінністю стратегій антикризового управління є термін перспективи реалізації. Так, наприклад, при реалізації короткострокової програми реалізації одним з методів може бути вимушена відпустка персоналу без збереження заробітної плати, зупинення виробництва та передача виробничих потужностей в оренду, тоді як за реорганізації або



стабілізації необхідною мірою буде скорочення персоналу, продаж виробничих активів та землі [142, с. 59].

Оперативні механізми антикризового управління – це заходи, направлені на зменшення зобов'язань та збільшення грошових активів підприємства; функціонують за принципом «відсікання зайвого».

Зменшення поточних зобов'язань підприємства досягається в поточному періоді за рахунок:

- скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт тощо);
- скорочення рівня змінних витрат (скорочення персоналу; зниження обсягу виробництва продукції, що не користується попитом тощо);
- продовження термінів кредиторської заборгованості;
- пролонгації короткострокових банківських кредитів;
- зупинення виплати нарахованих дивідендів, відсотків [150, с. 264].

Збільшення суми грошових активів досягається шляхом проведення таких основних заходів:

- реалізація окремих високоліквідних грошових довгострокових фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості з метою зменшення загального її розміру;
- прискорення обігу дебіторської заборгованості, особливо за товарними операціями за рахунок скорочення термінів комерційного і споживчого кредиту, що надається;
- нормалізація розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей:
- скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей та інших [150, с. 263-264].

Тактичні механізми антикризового управління – це заходи, направлені на відновлення фінансової стійкості підприємства в довгостроковому періоді

шляхом збільшення обсягу генерації власних ресурсів, позитивного грошового потоку, зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів у майбутньому.

Збільшення обсягу генерації власних фінансових ресурсів досягається за рахунок таких основних заходів:

- оптимізація цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий розмір операційного доходу;
- скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт тощо);
- зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці тощо);
- здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу і прибутку підприємства (направленої на зростання суми чистого прибутку підприємства);
- проведення прискореної амортизації частини основних засобів з метою зростання обсягу амортизаційного потоку;
- своєчасна реалізація;
- здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу) та ін. [150, с. 265].

Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в майбутньому періоді досягається за рахунок таких основних заходів:

- зростання суми чистого доходу підприємства за рахунок проведення ефективної цінової політики;
- здійснення ефективної податкової політики, направленої на зростання суми чистого прибутку підприємства;
- здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому розвитку підприємства, з метою збільшення суми чистого прибутку, спрямованого на виробничий розвиток;

- здійснення прискореної амортизації активної частини основних виробничих фондів з метою збільшення розміру формованого амортизаційного фонду;
- своєчасна реалізація основних фондів у зв'язку зі зносом або невикористаного майна;
- здійснення ефективної емісійної політики при збільшенні суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій тощо.

Зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів у майбутньому періоді досягається за рахунок таких основних заходів:

- відмова від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, що не забезпечують швидкого позитивного чистого грошового потоку (тобто з високим періодом реалізації і окупності);
- залучення до використання необхідних видів основних виробничих фондів і нематеріальних активів на умовах лізингу [150, с. 267].

Наприклад, для ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «ЗТР» та ПрАТ «Запоріжбудмаш» важливо стабілізувати та закріпити економічне зростання, збільшити вартість активів і посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Отже, головною метою антикризового управління на цих підприємствах стає адаптація до змін зовнішнього середовища, створення умов для активного розвитку підприємства, підвищення вартості бізнесу, конкурентоспроможності та ефективності діяльності [32, с. 181].

Стратегічні механізми антикризового управління – це глибинні механізми реструктуризації та санації без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санує (якщо його криза розглядається як тимчасова), або зі зміною статусу юридичної особи підприємства (якщо його криза розглядається як глибока або катастрофічна).

Логічним завершенням етапу реалізації програми антикризового управління є оцінка ефективності проведених заходів. Використовуючи запропоновані методики кількісної оцінки ризику, необхідно дослідити вплив

ризиків та невизначеності економічної системи на техніко-економічні показники діяльності при реалізації антикризового управління та його ефективність.

Л. В. Гнилицька, з метою обґрунтування взаємозв'язку ризику та фактів господарської діяльності, викликаних його впливом, пропонує ризики господарської діяльності розмежувати на ризики-причини та ризики-наслідки. Це дозволить установити взаємозв'язок ризику-причини з умовним фактом господарської діяльності, а ризику-наслідку з дійсним (реальним) фактом господарської діяльності [30, с. 89-90]. Ризик як факт господарської діяльності наведений у табл. 4.10.

*Таблиця 4.10*

#### **Об'єкти ризиків у господарській діяльності**

	Ризик- причина	Ризик- наслідок
Факт діяльності у	Умовний факт	Реальний факт
Об'єкти	1. Резерви майбутніх виплат та платежів. 2. Умовні (непередбачувані) зобов'язання	1. Витрати. 2. Зобов'язання. 3. Дебіторська заборгованість. 4. Капітал (резервний)

Примітка. Джерело: [30, с. 90]

На основі розрахунків табл. 4.10 встановлено, що ризик операційної діяльності спричиняє найбільший вплив на функціонування досліджуваних підприємств Запорізької області, тому аналіз ефективності антикризових заходів у 2010-2014 рр. здійснюється на основі аналізу динаміки ризиків-наслідків, а саме змін витрат операційної діяльності порівняно зі зміною резервного капіталу.

Ризик має негативний вплив при одночасному зменшенні резервного капіталу та збільшенні витрат підприємства, пов'язаних із втратами від псування продукції на складах та під час транспортування, втратами від заміни неякісних товарів; сплатою штрафів, пені за порушення умов господарських договорів, при виникненні непрогнозованих ситуацій, що супроводжуються втратами активів підприємства, додатковими витратами на усунення наслідків

надзвичайних ситуацій; витратами на відшкодування збитків, завданих навколишньому середовищу [30, с. 95]. Ризик має позитивний результат при збільшенні капіталу та отриманні економічних зисків.

Позитивний ефект одержаних результатів полягає в тому, що розроблений методичний підхід управління ризиками в системі антикризового управління підприємств машинобудування формує наукове підґрунтя для розробки програм виходу з кризи, які мають на меті впорядкування заходів регулюючого впливу щодо напрямків функціонування машинобудування в Україні.

#### **Висновки до розділу 4**

На підставі проведених досліджень були сформульовані відповідні методичні підходи для удосконалення антикризового управління підприємств машинобудування, а саме:

1. Встановлено, що система антикризового управління підприємствами складається із взаємопов'язаних елементів (механізмів та інструментів), суб'єктів і об'єктів управління, взаємодія яких сприятиме своєчасній діагностиці кризового стану, визначенню системних ризиків діяльності, руху трансформаційних сил, мобілізації зусиль, спрямованих на позитивні зміни в діяльності підприємств або нейтралізації негативних наслідків кризи. Під час взаємодії елементів системи формується та реалізується процес антикризового управління, який розглядається як сукупність етапів, систематизованих за появою загроз, ризиків та кризи.

2. Удосконалено метод експрес-діагностики кризового стану підприємств машинобудування, який дає можливість прогнозувати необережне, умисне, фіктивне та банкрутство, що приховується, на основі удосконаленої класифікації різновидів банкрутства з метою вчасної ідентифікації економічних ознак настання кризи на підприємствах.

3. Удосконалено організаційно-економічний механізм урахування ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування з метою розробки та реалізації програм антикризового управління. Визначено методи, інструменти, інформаційне та правове забезпечення антикризового управління діяльністю промислових підприємств.

4. Розвинуто організаційне забезпечення антикризового управління підприємствами машинобудування на основі розробки антикризової програми із застосуванням оперативного, тактичного, стратегічного механізмів. Запропоновано характеристику складових механізмів антикризової програми та надано рекомендації щодо їх застосування у практичній діяльності промислових підприємств.

5. Запропоновано шляхи запобігання кризі засобами підвищення довіри до системи внутрішнього управління та економічної інформації, оскільки значення економічної інформації в антикризовому управлінні майже не враховується, проте саме вона є джерелом для аналізу, а вплив достовірності фінансової інформації на можливість протидії кризі іноді може бути суттєвим.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні висвітлено теоретико-методичні підходи до вирішення актуального наукового завдання з удосконалення підходів до врахування і оцінки ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування. За результатами дослідження сформульовано відповідні висновки та рекомендації:

1. Удосконалено сутність поняття «банкрутство», яке представлено комплексно як дефініція, що враховує п'ять напрямів характеристик визначення, а саме: неможливість відновити платоспроможність, міра відповідальності, незадовільне становище, наслідок незадовільного управління, точка у життєвому циклі підприємства. Удосконалене поняття «антикризове управління» передбачає наявність докризового та посткризового етапу, останній розглядається як такий, що може мати наслідком не лише подолання негативного «постстресового синдрому», а й позитивне «посттравматичне зростання». Визначено, що удосконалені поняття надають більш повне розуміння процесів, пов'язаних із причинами та наслідками криз та дозволяють приймати необхідні управлінські рішення.

2. Підприємства машинобудування Запорізької області в 2014 р. знизили платоспроможність, ліквідність та рентабельність порівняно з 2009-2013рр. Встановлено, що відсутність інтегрованої системи урахування та оцінки ризиків більшості підприємств машинобудування призвели до загострення кризового стану, який є свідченням високого ступеню ймовірності банкрутства. Питома вага підприємств машинобудування в загальній кількості підприємств, які зазнали збитків, збільшилася з 35,8% у 2013 р. до 37,1% у 2014 р. Підприємства машинобудування Запорізької області також у 2014 р., порівняно з 2013 р., мали зростання питомої ваги збиткових підприємств 4,2%, що підтверджує доцільність виявлення і оцінки ризиків у системі антикризового управління.

3. Система антикризового управління підприємствами машинобудування враховує порядок виявлення і оцінки загроз і ризиків. Систематизувавши складові системи антикризового управління, її розширено з урахуванням етапів діагностики ймовірності банкрутства та реалізації антикризових програм. Перший етап направлений на постійний моніторинг діяльності, наступні етапи – фундаментальна діагностика банкрутства, антикризові заходи, оцінка їх реалізації. Результати діяльності підприємства у випадку виникнення кризи запропоновано розглядати не лише за негативним, а і за позитивним сценаріями розвитку. Система антикризового управління підприємствами машинобудування об'єднує чотири етапи послідовних дій, які направлені не лише на ідентифікацію ризиків та на виявлення загроз діяльності, а і на розробку короткострокових і довгострокових програм стабілізації та зростання.

4. Удосконалено класифікацію різновидів банкрутства на основі вивчення причинно-наслідкових зв'язків настання необережного, умисного, приховуваного та фіктивного банкрутства. Зазначену класифікацію запропоновано використовувати при здійсненні експрес-діагностики кризового стану підприємства, яка дозволяє визначити вид можливого банкрутства. За результатами експрес-діагностики пропонується проведення короткострокової програми стабілізації у врахуванням закордонного досвіду антикризового управління підприємствами. Використовуючи таку методику, підприємства машинобудування отримують можливість розробити найбільш ефективну програму антикризових заходів, розуміючи наслідки можливого виду банкрутства.

5. Організаційно-економічний механізм антикризового управління побудовано на принципах постійної готовності і терміновості реагування, превентивності заходів, комплексності рішень, альтернативності дій, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів тощо. Запропонований механізм створює необхідні передумови для визначення стратегічних та тактичних цілей підприємств машинобудування. В організаційно-економічному



механізмі розширено сукупність методів, етапів, способів взаємодії загроз, ризиків, криз, спрямованих на реалізацію антикризового управління підприємствами машинобудування.

6. Встановлено, що розрахунок ентропії може використовуватись з метою визначення ризиків діяльності підприємств. Удосконалено методичний підхід до визначення ризиків діяльності підприємств на основі ентропійного аналізу динаміки темпів зростання чистого руху грошових коштів від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, яка дозволяє оцінити ступінь розбалансованості цих видів діяльності. Запропоновано визначати нездатність менеджменту оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, які збільшують вплив загроз на діяльність підприємства шляхом розрахунку рівня невизначеності на підприємстві. За допомогою показника ентропії, який свідчить про збільшення варіантів розвитку подій, зростання ризиків, підприємства машинобудування зможуть оцінити ймовірності настання ситуації, коли управління економічними процесами підприємства ускладнюється, відслідковувати посилення нестабільності у веденні операційної, фінансової, інвестиційної діяльності.

7. Встановлено, що загрози мають негативний вплив на діяльність підприємств та формують умови для виникнення ризиків, які, відповідно, можуть призвести як до негативних, так і до позитивних наслідків. Методику експертних оцінок доповнено ваговими коефіцієнтами загроз, що дає змогу оцінити їх значущість, які впливають на ризики операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та загальний ризик. Використовуючи цю методику, на підприємствах машинобудування було виявлено загрози діяльності та визначено поетапність управління ризиками при розробці та реалізації антикризових заходів. Відповідно до розробленої методики, було здійснено розрахунок ризиків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на КТ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов і компанія», що дозволило підприємству отримати ефект від економії витрат реалізації окремих проектів.

8. Організаційне забезпечення експрес-діагностики банкрутства розширено шляхом розробки документів, у яких систематизовано економічні ознаки умисного, прихованого та фіктивного банкрутства, плану проведення короткострокової програми стабілізації, метою якого є створення сприятливих умов для проведення ефективної діагностики стану підприємств машинобудування та розробка оперативних методів стабілізації їх роботи. Методика оцінки ризиків підприємств машинобудування доповнена уніфікованими методичними матеріалами для визначення значущості загроз експертним шляхом та дозволила підприємствам машинобудування зорієнтувати першочергові антикризові заходи на управління найбільш суттєвими ризиками усіх видів діяльності. Розроблено програму встановлення довіри до економічної інформації; анкету для визначення характеру політики управління підприємством, рівня впливу загроз; план дій антикризового управління підприємствами машинобудування на всіх етапах функціонування цієї системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Фінансові і валютні ризики як складова стратегії машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Б. М. Андрушків, В. А. Паляниця // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2009. – № 3. – С. 104-112. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evngu\\_2009\\_3\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evngu_2009_3_15.pdf). – Назва з екрана.
2. Андрущак Є. М. Удосконалення інституту банкрутства / Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2001 – № 9. – С. 29-37.
3. Антикризисное управление : учеб. пособ. / [под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина]. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
4. Антикризисное управление : учеб. пособ. : в 2 т. / отв. ред. Г. К. Таль. – М. : ИНФРА-М, 2004. – Т. 2 : Экономические основы. – 1027 с.
5. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра - М, 2000. – 432 с.
6. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
7. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
8. Бабич Л. М. Актуальні проблеми удосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутству на підприємстві / Л. М. Бабич // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4 (22). – С. 71-75.
9. Бізілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика : навч. посіб. / О. Я. Бізілінська. – К. : ЦУЛ, 2009. – 328 с.
10. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
11. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособ. / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
12. Балдин К. В. Управление рисками : учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.

13. Бланк И А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр. 1999 – Т. 2. – 512 с.
14. Білоконь Т. М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : монографія / Т. М. Білоконь, Л. М. Несек. – Вінниця : ВНТУ, 2010.- 152 с.
15. Божко В. П. Аналіз сучасного стану машинобудівної галузі України [Електронний ресурс] / В. П. Божко, І. О. Кащєєва // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 190-194. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2013\\_4\\_36.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2013_4_36.pdf). – Назва з екрана.
16. Большой экономический словарь / [авт.-сост. А. Б. Борисов]. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
17. Боняр С. М. Теоретичні основи антикризового управління [Електронний ресурс] / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт . – 2013. – Вип. 1. – С. 97-102. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2013\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_19.pdf). – Назва з екрана.
18. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
19. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підруч. для студ. спец. «Облік і аудит» ВНЗ / Ф. Ф. Бутинець. – 8-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : Рута, 2009. – 912 с.
20. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
21. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
22. Васюренко О. В. Ризик як складова економічних процесів / О. В. Васюренко // Фінанси України – 2005. – № 7. – С. 68-74.
23. Вишневская О. В. Механизмы антикризисного управления предприятием / О. В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 105-113.

24. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
25. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
26. Возіянова Н. Ю. Проблеми становлення та діагностики банкрутства в Україні / Н. Ю. Возіянова // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк : Лебідь, 1997. – С. 131-133.
27. Галушко О. І. Визначення поняття «криза», та параметрів, що описують кризу на підприємстві / О. І. Галушко // Магістеріум. – 2004. – Вип. 14. – С. 52-55.
28. Глушук О. М. Критичний аналіз наукової літератури щодо ймовірності банкрутства неплатоспроможних підприємств / О. М. Глушук // Вісник Запорізького національного університету. Сер. : Економічні науки. – 2011. – № 3(11). – С. 10-15.
29. Глушук О. М. Ретроспективний аналіз захисту дисертацій: проблематика організації обліку при процедурі банкрутства / О. М. Глушук // Вісник ЖДТУ. Сер. : Економічні науки. – 2010. – № 4 (54). – С. 48-55.
30. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект [Електронний ресурс] / Л. В. Гнилицька // Економічні інновації. – 2014. – Вип. 57. – С. 88-100. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2014\\_57\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2014_57_12). – Назва з екрана.
31. Голод В. Л. Оцінка ймовірності банкрутства підприємств України / В. Л. Голод // Управління розвитком – 2010. – № 13 (89). – С. 140-142.
32. Гончарук А. Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика / А. Ю. Гончарук. – М. : Экономика, 2006. – 287 с.
33. Господарський кодекс України : від 16 січня 2003 р. № 436-IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрана.

34. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие. / В. М. Гранатуров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 208 с.

35. Гринчишин Я. М. Багатоаспектна роль бухгалтерського обліку та звітності в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств [Електронний ресурс] / Я. М. Гринчишин // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(1). – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/escnof\\_2013\\_10\(1\)\\_\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/escnof_2013_10(1)__24.pdf). – Назва з екрана.

36. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств./ І. В. Дацюк // Технологія і техніка друкарства – 2010. – № 2(28). – С. 165-170.

37. Довгунь О. С. Моделювання впливу фінансового стану підприємства на доступ до кредитних ресурсів / О. С. Довгунь // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 225-239.

38. Дубров А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учеб. пособ. /А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева ; под ред. Б. А. Лагоши. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 176 с.

39. Економічна енциклопедія : в 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. –К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.

40. Єлець О. П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О. П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки. – 2007. – Т. 3, № 6. – С. 316-319.

41. Єськов О. Л. Діагностика ймовірності банкрутства металургійного підприємства та можливості його фінансової стабілізації / О. Л. Єськов, Р. М. Масалаб, О. В. Андрієвська // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 131-134.

42. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей [Електронний ресурс] / І. В. Жалінська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. –

№ 3. – С. 62-68. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2015\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_11). – Назва з екрана.

43. Захарова А. А. Отбор факторов риска банкротства предприятия на основе метода главных компонент / А. А. Захарова, Е. В. Телипенко // Корпоративные финансы. – 2014. – № 1 (29). – С. 64-72.

44. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. та допов. / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

45. Калюжна Ю. В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування / Ю. В. Калюжна // Вісник Запорізького національного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – № 2 (26). – С. 33-39.

46. Калюжна Ю. В. Банкрутство підприємств як елемент економічного середовища України / Ю. В. Калюжна // Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : Х Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15-16 жовт. 2015 р. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2015. – С. 271-273

47. Калюжна Ю.В. Використання ентропійного підходу для визначення економічного ризику: теоретичний та практичний аспекти / Ю.В. Калюжна // Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. праць. Економічні науки. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2016. – № 2 (30). – С. 38–46

48. Калюжна Ю. В. Дослідження сучасного стану антикризового управління підприємствами машинобудування / Ю. В. Калюжна // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 29. – С. 258-264

49. Калюжна Ю. В. Експрес-діагностика кризового стану підприємства з метою визначення різновиду банкрутства / Ю. В. Калюжна // Вісник ДНУ. Сер. : Економіка. – 2014 – Вип. 3. – С. 103-108.

50. Калюжна Ю. В. Ефективність бухгалтерського обліку в системі антикризового управління підприємством / Ю. В. Калюжна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 3. – С. 147-152.

51. Калюжна Ю. В. Класифікація різновидів банкрутства . / Ю. В. Калюжна // Економіка і менеджмент-2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 24–25 квіт. 2014 р. – Дніпропетровськ : Видавець Біла К.О., 2014. – Т. 1. – С. 37–39.

52. Калюжна Ю. В. Методи розрахунку ризиків діяльності підприємств / Ю. В. Калюжна. // Актуальні проблеми економіки та фінансів : III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 31 серп. 2015 р. – К. ; СПб. ; Відень, Фінансово – економічна наукова рада, 2015. – С. 55-57.

53. Калюжна Ю. В. Нововведення у процедурі банкрутства для підвищення рівня економічної безпеки підприємства // Міжнародний форум студентів, аспірантів і молодих учених, м. Дніпропетровськ, 24 – 25 квіт. 2013 р. – Дніпропетровськ : ДНУ ім. Олеся Гончара, Друкарня «Ліра», 2013. – С. 175-176.

54. Калюжна Ю. В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами / Ю. В. Калюжна // Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 19–20 груд. 2014 р. – Чернівці : Гельветика, 2014. – С. 22-24.

55. Калюжна Ю. В. Роль фінансової інформації та облікової системи підприємства в антикризовому управлінні / Ю. В. Калюжна // Перспективи економічного розвитку України: теорія, методологія та практика : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 21-22 серп. 2015 р. – Одеса : Центр економічних досліджень, 2015. – С. 44-47.

56. Калюжна Ю. В. Сучасний стан розвитку заходів антикризового управління підприємствами машинобудування / Ю. В. Калюжна // Тенденції сталого розвитку економіки країни: прогнози та пропозиції : Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 28-29 серп. 2015 р. – Львів : Львівська економічна фундація, 2015. – С. 52-53.

57. Калюжна Ю.В. Управління промисловими підприємствами в умовах невизначеності / Ю.В. Калюжна // Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : XI



Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 20–21 жовт. 2016 р. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2016. – С. 141–142.

58. Кірсанова В. В. Вплив облікової політики підприємства на формування його фінансових результатів [Електронний ресурс] / В. В. Кірсанова, Д. О. Пеліпадченко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 321-325. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_6\\_78.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_78.pdf). – Назва з екрана.

59. Коваленко В. В. Методика діагностики ймовірності виникнення фінансової кризи на підприємстві (на прикладі виноробної промисловості) [Електронний ресурс] / В. В. Коваленко, В. І. Фучеджи // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 136-143. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2013\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_4_16). – Назва з екрана.

60. Коваленко О. В. Експрес-діагностика неплатоспроможності як необхідна складова механізму запобігання загрозі банкрутства підприємства / О. В. Коваленко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 1. – С. 119-123.

61. Колодиев М. Энтропия - количественный показатель беспорядка [Электронный ресурс] / М. Колодиев // Советская Россия. – 2004. – 23 сентября (№ 123) – Режим доступа : [http://www.sovross.ru/old/2004/123/123\\_3\\_4.htm](http://www.sovross.ru/old/2004/123/123_3_4.htm). – Загл. с экрана.

62. Концептуальна основа фінансової звітності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_009). – Назва з екрана.

63. Королев О. Л. Применение энтропии при моделировании процессов принятия решений в экономике : монография / О. Л. Королев, М. Ю. Кусый, А. В. Сигал ; под ред. А. В. Сигала. – Симферополь : Оджакъ, 2013, – 148 с.

64. Корх О. М. Феномен ризику як об'єкт осмислення в теорії державного управління / О. М. Корх, Г. Ю. Кулик // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. – 2011. – № 1 (4). – С. 18-24.

65. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2012. – № 4. – С. 91-

97. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2012\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2012_4_14). – Назва з екрана.

66. Кримінальний кодекс України: від 05 квітня 2001 р. № 2341-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>. – Назва з екрана.

67. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях / О. А. Кулагин. – СПб. : Сентябрь, 2002. – 148 с.

68. Лапушта М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапушта, Л. Г. Шаршукова. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 224 с.

69. Левченко Н. М. Діагностика загроз як складова механізму управління фінансовим станом підприємства / Н. М. Левченко, Н. Ю. Шило // Вісник ЗНТУ. Сер. : Економічний простір. – 2011. – № 47. – С. 232-239.

70. Лепейко Т. І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / Т. І. Лепейко, Т. О. Доценко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – 2011. – №1(10). – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2011\\_1/part2/38.PDF](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_1/part2/38.PDF). – Назва з екрана.

71. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

72. Любушин Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособ. для вузов / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова ; под ред. Н. П. Любушина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 471 с.

73. Любченко Н. Л. Економічна стабільність як економічна категорія // Вісник Хмельницького національного університету / Н. Л. Любченко. – 2007. – № 6. – С. 269-272.

74. Любченко Н. Л. Сканування загроз як складова управління стабільністю підприємства / Н. Л. Любченко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки. – 2009. – № 4, т. 2. – С. 227-232.

75. Ляшенко Г. Банкрутство в системі державного регулювання / Г. Ляшенко // Наковий вісник. – 1999 – № 1. – С. 103-108.
76. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
77. Мазур И. И. Корпоративний менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2011. – 781 с.
78. Марченко В. М. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства / В. М. Марченко, А. О. Хименко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 15. – С. 151-157.
79. Марченко В. М. Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал : монографія / В. М. Марченко – К. : НУХТ, 2011. – 357 с.
80. Марченко В. М. Ціннісний підхід до процесів злиттів та поглинань корпорацій / В. М. Марченко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка. – 2012. – Вип. 2. – С. 114-119.
81. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посіб. / А. В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
82. Матвійчук А. В. Дискримінанта модель оцінки ймовірності банкрутства / А. В. Матвійчук // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2006. – Вип. 74. – С. 299-314.
83. Меліхова Т. О. Дослідження концептуальних підходів ймовірності банкрутства для своєчасного реагування на загрози економічної безпеки підприємства/ Т. О. Меліхова, Ю. В. Калюжна // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. – 2013 – Вип. 2. – С. 217-222.
84. Меліхова Т. О. Обґрунтування амортизаційної політики з метою підвищення прибутковості підприємства / Т. О Меліхова, Ю. В. Калюжна // Інноваційна економіка. – 2012– № 1. – С. 232-237.
85. Меліхова Т. О. Ризик банкрутства як елемент загрози економічної безпеки підприємства / Т. О Меліхова, Ю. В. Калюжна // Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах : II Всеукр. наук.-практ. конф., 15-16 берез. 2013 р. – Мукачево : МДУ, 2013. – С. 279-280.

86. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства / О. О. Мельник // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Сер. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. –2011. – № 25. – С. 97-103.

87. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємства : рекомендації Укоопспілки від 28.07.2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/akt647/page1.htm>. – Назва з екрана.

88. Михаліцька Н. Я. Механізми визначення ознак та ймовірності банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / Н. Я. Михаліцька. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05mnjjbp.pdf>. – Назва з екрана.

89. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / І. П. Мігус, С. М. Лаптев. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>. – Назва з екрана.

90. Недосекин А. О. Оценка риска бизнеса на основе нечетких данных [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин – М., 2002. – Режим доступа: [http://www.ifel.ru/content/docs/an\\_books/Book4.pdf](http://www.ifel.ru/content/docs/an_books/Book4.pdf). – Загл. с екрана.

91. Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С. В. Оборська // Вісник Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана. Сер. : Економіка. – Вип. 3 (46). – С. 592-595.

92. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г. Островська, О. Квасовський // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2. – С. 99-111.

93. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua). – Назва з екрана.

94. Оцінка ризиків проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ukr.vipreshebnik.ru/upr-rizik/1220-otsinka-rizikiv-proektu.html>. – Назва з екрана.

95. Павлисов А. Н. Первоначальный этап расследования преднамеренного банкротства юридических лиц : автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. юрид. наук : спец. 12.00.09 «Уголовный процесс, криминалистика и судебная экспертиза, оперативно-розыскная деятельность» / Александр Николаевич Павлисов. – Ростов-на-Дону, 2007. – 24 с.
96. Паранчук С. В. Передумови здійснення виробничої реструктуризації підприємств в умовах антикризового управління / С. В. Паранчук, І. О. Кривецький // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 67-69.
97. Парацій О. Аналіз діагностики банкрутства промислових підприємства / Олена Парацій // Наукові записки. – 2006. – № 15. – С. 18-21.
98. Пластун О. Л. Визначення сутності поняття «банкрутство» в сучасній науковій літературі / О. Л. Пластун // Вісник ЖДТУ – 2005. – № 2. – С. 256-261.
99. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 344-352. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2014\\_7\\_61.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_7_61.pdf). – Назва з екрана.
100. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К. : ЦНЛ, 2007. – 488 с.
101. Подцерковний О. П. Правова природа мір відповідальності за прострочення виконання боржником грошового зобов'язання / О. П. Подцерковний // Вісник господарського судочинства. – 2005. – № 4. – С. 164-170.
102. Пожуєва Т. О. Антикризове управління – головна складова інноваційної діяльності та формування конкурентного потенціалу підприємства / Т. О. Пожуєва // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1(27). – С. 121-125.
103. Пожуєва Т. О. Антикризове управління – основа для мінімізації загроз та ризиків / Т.О. Пожуєва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 6. – С. 119-123.

104. Пожуєва Т.О. Виробничий ризик як складова сучасного підприємництва / Т.О. Пожуєва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» – 2011. – № 8. – С. 68-74.

105. Позов А. Х. Обліково-аналітичне забезпечення внутрішньогосподарської (управлінської) звітності [Електронний ресурс] / А. Х. Позов // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Економіка. – 2012. – Вип. 19. – С. 204-206. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nznuoa\\_2012\\_19\\_50.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nznuoa_2012_19_50.pdf). – Назва з екрана.

106. Покрытан П. А. Теория антикризисного управления : учеб.-практ. пособ. / П. А. Покрытан. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 325 с.

107. Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій [Електронний ресурс] / І. М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 266-271. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_10\\_62.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_10_62.pdf). – Назва з екрана.

108. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14 травня 1992 р. № 2343-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. – Назва з екрана.

109. 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 січня 2006 р. № 14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=111503bd-ca7f-4dee-b07c-c66c2aa28e03&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoViiavlenniaOznakNeplatospromozhnostiPidpriemstvaTaOznakDiiZPrikhovuvanniaBankrutstvaFiktivnogoBankrutstvaChiDovedenniaDoBankrutstva-1>. – Назва з екрана.

110. Про судову практику в справах про банкрутство : Постанова Пленуму Верховного Суду України від 18 грудня 2009 р. № 15 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0015700-09>. – Назва з екрана.

111. Прокопчук С. І. Порівняльний аналіз сучасних методик визначення ймовірності банкрутства підприємств залізобетонних виробів України / С. І. Прокопчук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 148-152.
112. Пушкар М. С. Теорія і практика формування облікової політики : монографія / М. С. Пушкар, М. Т. Щирба. – Тернопіль : Карт-бланш, 2010. – 260 с.
113. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева ; под ред. Б. А. Райзберга. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – Режим доступа : <http://www.ebk.net.ua/Book/Ses/r/0500.htm>. – Загл. с экрана.
114. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т. Г. Рзаєва, І. В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3, т. 1. – С. 177-181.
115. Ризик-менеджмент у сфері фінансових послуг : конспект лекцій / уклад. : В. М. Олійник, С. М. Фролов, І. М. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – 134 с.
116. Риск Менеджмент – принципы и руководства: Международный стандарт ISO 31000:2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf). – Загл. с экрана.
117. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовий, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев [и др.]. – М. : Аланс, 1994. – 200 с.
118. Романішин М. І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 123-130.
119. Рубан В. М. Систематизація підходів до компонування етапів антикризового управління [Електронний ресурс] / В. М. Рубан // Економіка розвитку. – 2014. – № 1. – С. 50-54. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escr\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escr_2014_1_11). – Назва з екрана.
120. Руденко А. О. Особливості використання різних методів прогнозування можливості банкрутства підприємства / А. О. Руденко / Управління розвитком – 2011. – № 18. – С. 171-173.

121. Савіна Н. Б. Оцінка ризику на основі поняття ентропії економічної системи / Н. Б. Савіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : Проблеми економіки та управління. – 2000. – № 391. – С. 148-152.

122. Садовська І. Б. Обліково-інформаційне забезпечення управлінського аналізу / І. Б. Садовська // Вісник національного ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук.-прикладн. праць «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2009. – № 647. – С. 498-503.

123. Сайт Запорізької обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zoda.gov.ua>. – Назва з екрана.

124. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy\\_papers/German\\_advisory\\_group/PP\\_02\\_2014\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr.pdf). – Назва з екрана.

125. Селюченко Н. Є. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць – 2011. – № 720 – С. 234-239.

126. Семчук О. В. Західний досвід аналізу ймовірності банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Семчук, А. А. Чорна. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61232.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61232.doc.htm). – Назва з екрана.

127. Сидяга Б. В. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства / Б. В. Сидяга // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 80-83.

128. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

129. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.] ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.



130. Стрельбіцька Н. Є. Інтегрований ризик-менеджмент – сучасний підхід до управління ризиками / Н. Є. Стельбіцька, Д. І. Боднар // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 4. – С. 111-118.

131. Сунцова О. О. Фінансові методи та ризики у регулюванні економічного розвитку як складові фінансового механізму // Науковий вісник. – Чернівці, 2010. – Вип. 1 (18). – С. 91-100.

132. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.

133. Ткаченко А. М. Антикризове управління як засіб подолання кризових явищ на підприємствах машинобудування // Вестник НТУ "ХПИ" – 2009. – № 38 – С. 3-12.

134. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : монографія / А. М. Ткаченко, О. В. Коваленко, О. П. Єлець. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – 354 с.

135. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення / А. М. Ткаченко, Ю. В. Калюжна // Збірник наукових праць ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» – 2013 – № 1, т. 2 – С. 122-126.

136. Ткаченко А. М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія / А. М. Ткаченко, О. П. Єлець. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – 277 с.

137. Тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lcorp.ulif.org.ua/dictua/>. – Назва з екрана.

138. Тридід О. М. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання : монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. – К. : УБС НБУ, 2009. – 213 с.

139. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками підприємства : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Юлія Валеріївна Тюленєва. – К., 2010 – 17 с.

140. Укравтопром: асоціація автопроизводителей України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrautoprom.com.ua/>. – Загл. с екрана.

141. Уткин Э. А. Финансовый менеджмент : учебник для ВУЗов / Э. А. Уткин. – М. : Зеркало, 2004. – 437 с.

142. Файншмидт Е. А. Зарубежная практика антикризисного управления : учебно-методический комплекс / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 168 с.

143. Фінансовий словник-довідник / [ред.-упор. М. Я. Дем'яненко]. – К. : ІАЕУААН, 2003. – 555 с.

144. Цивільний кодекс України : від 16 січня 2003 р. № 435-IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. – Назва з екрана.

145. Чеберяк П. П. Наукова розробленість проблемних питань розслідування справ про банкрутство / П. П. Чеберяк // Адвокат – 2011. – № 12. – С. 35-37.

146. Чемерис В. Системний ризик у діяльності фінансового сектору: передумови, джерела та фактори [Електронний ресурс] / В. Чемерис, Ю. Заруба // Вісник НБУ – 2012. – Вересень – Режим доступу: [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjACahUKEwjkvOi6\\_rDIAhXH73IKHeF2BUA&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis\\_nbu%2Fcgiiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF%2FVnbu\\_2012\\_9\\_18.pdf&usg=AFQjCNEZ1ZpJW3sz9yVTruMDQ7MUVNLqbQ&bvm=bv.104615367,d.bGQ](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjACahUKEwjkvOi6_rDIAhXH73IKHeF2BUA&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbu%2Fcgiiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FVnbu_2012_9_18.pdf&usg=AFQjCNEZ1ZpJW3sz9yVTruMDQ7MUVNLqbQ&bvm=bv.104615367,d.bGQ). – Назва з екрана.

147. Череп А. В. Комплексна оцінка ризиків діяльності та вірогідності банкрутства підприємств машинобудування: методичний та практичний аспекти / А. В. Череп, Ю. В. Калюжна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015 – Вип. 1, ч. 5 – С. 167-171.

148. Череп А. В. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / А. В. Череп, О. Д. Сінекаєва // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 124-129. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2014\\_4\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_4_21.pdf). – Назва з екрана.

149. Череп А. В. Методичні підходи до управління антикризовими заходами на підприємствах машинобудування / А. В. Череп, Ю. В. Калюжна // Вісник Запорізького національного університету. Сер. : Економічні науки – 2014 – Вип. 4. – С. 60-67.

150. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.

151. Черничко Н. В. Деякі проблеми моделювання діагностики банкрутства підприємства / Н. В. Черничко // Науковий вісник : зб. наук.-техн. праць УкрДЛТУ. – Львів, 2005. – Вип. 15.2. – С. 291-295.

152. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

153. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств / О. О. Шапурова // Економіка і держава. – 2009. – № 4. – С. 59-64.

154. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетики / К. Шеннон. – М. : Иностранная литература, 1963. – 832 с.

155. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 343 с.

156. Шеремета М. Моделі передбачування ймовірного банкрутства [Електронний ресурс] / Михайло Шеремета, Марія Шеремета, Йосип Шеремета // Наукові записки. – 2005. – Вип. 14. – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/site2\\_1/published/05smuруб.pdf](http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/site2_1/published/05smuруб.pdf) – Назва з екрана.

157. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

158. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 173-180.

159. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. П. Шморгун, І. В. Головка. – К. : ЦНЛ, 2006. – 528 с.

160. Шпак Н. О. Аналізування ризиків, що виникають при залученні нових збутових каналів у процесі диверсифікації маркетингової діяльності малих машинобудівних підприємств / Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 797 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 162-167.

161. Шпильовий В. А. Управлінські рішення в системі антикризового фінансового менеджменту на підприємствах машинобудування в Черкаській області [Електронний ресурс] / В. А. Шпильовий, Д. В. Щербатих // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2012. – Вип. 32(1). – С. 127-130. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu\\_2012\\_32\(1\)\\_\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpchdtu_2012_32(1)__31.pdf). – Назва з екрана.

162. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

163. Щодо методичних рекомендацій з виявлення та розкриття злочинів, що передбачені ст. 218 Кримінального кодексу України «Фіктивне банкрутство: лист Державної податкової адміністрації від 28.10.2002, № 1021/7/26-9017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/base43/ukr43413.htm>. – Назва з екрана.

164. Яловий Г. К. Процедура визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління на підприємствах машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / Г. К. Яловий, Н. В. Картохіна // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 44-47. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_12). – Назва з екрана.

165. Ярошевська О. В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Ярошевська // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2013. – С. 175-193. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sim\\_2013\\_2013\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sim_2013_2013_16.pdf). – Назва з екрана.

166. Altman E. I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt / E. I. Altman, E. Hotchkiss. – 3rd ed. – Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, 2006. – 368 p

167. Arena M. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management [Electronic resource] / Marika Arena, Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone // Accounting, Organizations and Society. – 2010. – Vol. 35, Issue 7 : October. – P. 659-675. – Mode of access : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi39/accountingorganizationsandsocietyv35n7/659-675.pdf>. – Title from the screen.

168. Bunkovskiy V. I. Production process management with consideration of risk component = Управління виробничим процесом з урахуванням ризикової складової [Electronic resource] / V. I. Bunkovskiy, A. V. Samarukha // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 8-14. – Mode of access : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi48/ape2015v4/3.pdf>. – Title from the screen.

169. Cambridge Dictionaries Online [Electronic resource]. – Mode of access : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis?a=british>. – Title from the screen.

170. Crisis Management Handbook [Electronic resource]. – Mode of access : <http://globaled.us/peacecorps/crisis-management-handbook.asp>. – Title from the screen.

171. Crouhy M. Risk Management [Electronic resource] / Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark. – 718 p. – Mode of access : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi4/0006119.pdf>. – Title from the screen.

172. Fischer M. D. Resisting hybridisation between modes of clinical risk management: Contradiction, contest, and the production of intractable conflict [Electronic resource] / Michael Daniel Fischer, Ewan Ferlie // Accounting, Organizations and Society. – 2013. – Vol. 38, Is. 1. – P. 30-49. – Mode of access : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi39/accountingorganizationsandsocietyv38n1/30-49.pdf>. – Title from the screen.

173. Grenz T. Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise / T. Grenz. – Frankfurt/M.; Bern ; New York : Peter Lang, 1987. – 284 p.

174. Hillson D. What is Risk? [Electronic resource] / D. Hillson. – Mode of access : <http://www.risk-doctor.com/pdf-files/def0202.pdf>. – Title from the screen.

175. Januska M. Risk management system development: the case of the University of West Bohemia in Pilsen = Розвиток системи управління ризиками: за даними Університету Західної Богемії в Пільзені [Electronic resource] / M. Januska, R. Spicar // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 267-277. – Mode of access : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi48/apr2015v5/33.pdf>. – Title from the screen.

176. Lamantia J. Signs of Crisis and Decline In Organizations [Electronic resource] / J. Lamantia. – Mode of access : [http://www.joelamantia.com/blog/archives/information\\_architecture/signs\\_of\\_crisis\\_and\\_decline\\_in\\_organizations.html](http://www.joelamantia.com/blog/archives/information_architecture/signs_of_crisis_and_decline_in_organizations.html). – Title from the screen.

177. Pauchant T. C. La gestion systemique des crisis et la prevention de la contr-production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev francaise de gestion. – 1996. – № 108. – В. 80-99.

178. Robillard L. President of the Treasury Board [Electronic resource] / L. Robillard. – Mode of access : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12254>. – Title from the screen.

179. Shaw Gregory L. Business Crisis AND Continuity Management [Electronic resource] – Mode of access : <http://www.gwu.edu/~icdrm/publications/ShawTextbook011105.pdf>. – Title from the screen.

180. SMIDA: Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>. – Назва з екрана.

181. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder / Nassim Nicholas Taleb. – New York : Random House, 2012. – 519 p.

182. Tilly R. Economic Globalization, International Organizations and Crisis Management. : Contemporary and Historical Perspectives on Growth, Impact and Evolution of Major Organizations ... / Richard Tilly, Paul J.J. Welfens. – Germany : Springer, 2000. – 416 с.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

### Результати експертного оцінювання значущості загроз ПАТ «Мотор Січ»

Вид ризику	№ питання анкети	Загроза, яка визначається	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5	Е 6	Е 7	Е 8	Е 9	Е 10
Виробничий ризик	1	Підробка продукції	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
	2	Крадіжка, шахрайство, знищення продукції, промисловий шпіонаж	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2
	3	Загроза порушення технології	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4
	4		5	7	6	5	5	7	5	5	5	6
Податковий ризик	5	Запровадження нових видів податків, зборів	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
	6	Зміна строків, умов здійснення податкових платежів	1	1	0	1	0	1	1	1	1	2
	7	Скасування діючих податкових пільг	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Маркетинговий ризик	8	Зниження попиту на продукцію	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	9	Порушення умов договорів, несвочасність сплати за продукцію (роботи)	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5
	10	Зменшення постачальників	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5
	11	Зниження якості матеріалів та сировини	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1
Юридичний ризик	12	Нечітке оформлення договорів з контрагентами	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	13	Недосконалість законодавчої бази	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Управлінський ризик	14	Прийняття неадекватних управлінських рішень	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	15	Поділ підприємства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16		5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	17	Розкрадання та відчуження коштів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий ризик	18	Залучення позикових коштів в якості джерел	7	6	5	6	5	6	6	5	7	7
	19	Неспроможність підприємства вчасно погасити зобов'язання, строк сплати яких настав	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5
	20	Знецінення реальної вартості капіталу внаслідок зміни валютного курсу	0	2	1	2	2	2	2	0	0	0
Кредитний ризик	21	Відмова комерційного банку надати чи продовжити кредит, зміна умов кредитування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	22		1	2	1	1	1	1	0	1	0	0
	23	Неспроможність своєчасно розрахуватися за взятими кредитними зобов'язаннями	2	3	4	3	2	2	2	2	1	1
Депозитний ризик	24	Зменшення депозитної ставки	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1
	25	Неповернення депозитних вкладень	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0
Ризик реального інвестування	26	Нездійснення запланованих цілей інвестування у межах певного проекту	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
	27	Непрямі фінансові збитки (не отримання прибутку) в результаті бездій	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1
Ризик фінансового інвестування	28	Втрати внаслідок зниження ефективності функціонування емітента цінних паперів	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	29	Збитки через зміну курсу цінних паперів або неможливість їх продажу без втрат	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

де Е – експерт

*Наукове видання*

Українською мовою

Череп Алла Василівна

Калюжна Юлія Вікторівна

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА  
АНТИКРИЗОВИХ ЗАСАДАХ**

Монографія

*Видається в авторській редакції*