

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

На правах рукопису

ПОГРЕБНЯК АННА ЮРІЇВНА

УДК 658.5:621:[005.931.11](477)(043.3)

**МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
МАШИНОБУДУВАННЯ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація

на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, професор

Круш Петро Васильович

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Економічний зміст антикризового управління на промислових підприємствах	11
1.2. Складові елементи механізму антикризового управління підприємствами.....	28
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах	44
Висновки до розділу 1	65
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	68
2.1. Стан та тенденції розвитку підприємств машинобудування	68
2.2. Оцінювання фінансового стану підприємств машинобудування.....	83
2.3. Аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах	102
Висновки до розділу 2	114
РОЗДІЛ 3. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	117
3.1. Обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління.....	117
3.2. Удосконалення науково-методичних підходів до вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.....	131
3.3. Науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування ..	142
Висновки до розділу 3	173
ВИСНОВКИ	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	179
ДОДАТКИ.....	199

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства для підприємств машинобудування характерним є подальше падіння основних показників фінансово-господарської діяльності. Зокрема, у 2014 р. у порівнянні з 2011 р. темп падіння прибутку склав 74,3 %, рентабельності – 97 %, збиток підприємств машинобудування зріс на 26,5 %. Це свідчить про поглиблення внутрішніх кризових процесів, які вимагають формування та дієвого застосування механізму антикризового управління, що базуватиметься на результатах комплексного попереднього аналізу, їх динаміки та факторів виникнення. Його застосування дасть змогу накопичувати антикризовий потенціал, підвищувати можливості адаптації підприємств машинобудування до впливу екзогенних і ендогенних факторів середовища, мінімізувати наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності.

Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств досліджуються у працях іноземних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, Н. Родіонової, Е. Уткіна, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджують дану проблему, варто відзначити таких учених, як М.Бойко, В. Василенко, С. Войтко, О.Гавриш, В. Герасимчук, В. Дергачова, Н. Єгорова, О. Копилук, О. Кузьмін, І. Крейдич, П. Круш, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, Н. Рекова, Л. Ситник, Н. Сейсебаєва, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, О. Хринюк, А. Чернявський, Л. Шульгіна та ін.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного використання інструментарію антикризового управління, його взаємозв'язку з кризовими явищами, а також формуванням і реалізацією механізму антикризового управління, оцінювання його ефективності як основи

вибору раціональних заходів, які сприятимуть виходу підприємств з кризи та її недопущенню. Все вищезазначене зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних положень щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки і підприємництва факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ»: «Управління підприємствами та шляхи підвищення ефективності їх діяльності» (ДР 0109U008919), в межах якої особисто автором діагностовано особливості застосування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування, що може бути представлений як запобіжний, радикальний та стабілізаційний; визначено вплив стабілізуючих і дестабілізуючих факторів на результат оцінювання, а також запропоновано наукове та організаційне забезпечення антикризового управління на підприємствах машинобудування; «Сучасні проблеми функціонування та розвитку підприємств в Україні» (ДР 0109U008920), в межах якої особисто автором розглянуто особливості кризових явищ на машинобудівних підприємствах України, проаналізовано та уточнено характеристики категорії «криза»; обґрунтовано підходи до класифікації чинників, що зумовлюють появу та розгортання кризових явищ у діяльності підприємств машинобудування.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

– визначити економічний зміст та особливості антикризового управління у процесі діяльності підприємств;

- дослідити передумови кризових явищ і на цій основі обґрунтувати структуру механізму антикризового управління;
- проаналізувати та систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах;
- виявити чинники впливу на розгортання кризових явищ для підприємств машинобудування;
- ідентифікувати кризові явища у діяльності підприємств машинобудування;
- проаналізувати особливості та умови, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування;
- розвинути науково-методичні положення оцінювання ефективності функціонування механізму антикризового управління;
- удосконалити науково-методичні підходи до вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування;
- розробити науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління та надати науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності на підприємствах бази апробації.

Об’єктом дослідження є антикризове управління на підприємствах машинобудування.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні положення та практичні рекомендації запровадження і реалізації механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як: діалектичний, логічний, метод аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад антикризового управління підприємствами (п. 1.1); метод аналізу та синтезу, системний підхід – для обґрунтування передумови кризових явищ та структури механізму антикризового управління (п. 1.2); для

аналізу і систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах (п. 1.3); методи економіко-статистичного аналізу, порівняння – для дослідження тенденцій розвитку підприємств машинобудування (п. 2.1-2.2); методи екстраполяції, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання – для обґрунтування і прогнозування показників оцінювання ефективності механізму антикризового управління та його вибору, стабілізації стану і подальшого підвищення ефективності функціонування (п. 2.3-3.1); метод головних компонент – для визначення питомої ваги чинників розгортання кризових явищ (п. 3.1); таксонометричний метод, метод гармонійних ваг – для пошуку значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на підприємствах бази апробації (п. 3.2-3.3); метод логічного узагальнення – для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління (п. 1.2, 2.3, 3.1).

Інформаційну базу дослідження складають: закони та нормативно-правові акти, методичні та інструктивні матеріали міністерств, міжнародних організацій, дані Державної служби статистики України, державних органів з питань банкрутства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність підприємств машинобудування, дані анкетного опитування керівників та фахівців підприємств і організацій, матеріали мережі Інтернет.

У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (SPSS statistica, MS Excel).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні нових теоретико-методичних положень і науково-методичних підходів щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах кризових явищ, а саме:

вперше:

– запропоновано концептуальні положення формування механізму антикризового управління, які базуються на засадах теорії антикризового управління, передбачають застосування функціонального, системного, процесного, цільового, ситуаційного, адаптивного підходів і обґрунтуванні інструментарію аналітичного дослідження кризових явищ та узагальненні структурних елементів механізму з урахуванням глибини прояву кризи, а саме стратегічної мети антикризового управління, ключових завдань (запобігання, стабілізація, ліквідація кризових явищ), критеріїв, засобів їх досягнення, науково-методичного забезпечення антикризового управління, реалізація яких у сукупності дозволяє сформулювати антикризові заходи на всіх рівнях управління підприємством в залежності від глибини кризових явищ та оцінити його антикризовий потенціал;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання ефективності механізму антикризового управління, який на відміну від наявних, враховує нефінансові показники діяльності підприємства, а саме якість управління трудовими та виробничими ресурсами і якість виконання зобов'язань, що дає можливість забезпечити більш точний прогноз ймовірності банкрутства у процесі реалізації механізму антикризового управління;

– процедуру вибору механізму антикризового управління, яка на відміну від існуючих, базується на оцінювання його ефективності та інтерпретації меж значень інтегрального показника, що є базисом розроблення комплексу антикризових заходів через визначення ключового показника ідентифікації кризової ситуації для кожного із запропонованих механізмів (стабілізаційного, запобіжного, радикального) в межах груп збалансованої системи показників;

– науково-організаційне забезпечення антикризового управління на підприємствах машинобудування, яке на відміну від усталених, враховує систему цілей, функцій (традиційні та специфічні), підходи, рівні антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний), інформаційний

інструментарій (нормативний та внутрішньокорпоративний), методи контролю, визначення відповідальності за реалізацію елементів механізму антикризового управління, що забезпечує системність та ефективність антикризових заходів;

дістало подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління у частині уточнення змістовного наповнення понять: «криза», яке, на відміну від усталених, орієнтоване на визначення результату загострення протиріч соціально-економічного характеру, здатних призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства; «механізм антикризового управління», яке, на відміну від існуючих, враховує цільове спрямування антикризового управління і необхідність його реалізації на всіх рівнях соціально-економічної системи з метою профілактики, запобігання і подолання кризових явищ у процесі її розвитку;

– комбінаторний підхід до визначення ключових чинників кризових явищ на всіх рівнях соціально-економічної системи (підприємство, галузь, національна та міжнародна економіка), що на відміну від усталених, базується на поєднанні результатів застосування системи методів (економіко-статистичного аналізу, порівняння, економіко-математичного моделювання, екстраполяції та експертного оцінювання) з метою ідентифікації кризових явищ на підприємствах машинобудування;

– метод нормування складових інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління через їх поділ на стабілізуючі і дестабілізуючі для підприємств машинобудування та подальшого розрахунку відхилень фактичних значень від максимальних – для групи стабілізуючих показників, відхилень фактичних від мінімальних – для групи дестабілізуючих показників, що на відміну від, усталених дозволяє визначити величину впливу різних за характером показників на параметри кризи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок у практичній діяльності підприємств

машинобудування з метою підвищення ефективності механізму антикризового управління. Результати роботи було апробовано на п'яти підприємствах машинобудування України: ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «Бориспільський автозавод», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси».

Одержані результати впроваджено в практичній діяльності ДП «Автоскладальний завод №1» АТ «АК Богдан Моторс» – рекомендації щодо підвищення рівня ефективності діяльності підприємства (довідка № 17/24 від 04.05.2015 р.), ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» – рекомендації щодо забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств (довідка № 001726 від 12.03.2015 р.), Державної служби України з питань регуляторної політики – рекомендації щодо реалізації механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування (довідка № 8069/0/20-15 від 21.10.2014 р.). Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» під час викладання дисциплін «Основи економічної теорії», «Економіка підприємства», «Антикризове управління» та «Економічна діагностика» (для студентів напрямку підготовки «Економіка підприємства») – акт впровадження № 60 від 06.11.2014 р.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є закінченою науковою працею, в якій викладено авторський підхід до визначення теоретико-методичних основ підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Дослідження містить особисті наукові ідеї здобувача і має наукове та практичне значення. Усі результати дослідження отримані особисто автором і були відображені у його друкованих працях.

Внесок здобувача у колективно опублікованих працях конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення і результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на

міжнародних і всеукраїнських науково-практичних та науково-теоретичних конференціях, зокрема: «Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави» (м. Дніпропетровськ, 2010 р.), «Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство» (м. Бердянськ, 2013 р.), «Розвиток економічної системи в умовах глобалізації та євроінтеграції» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.), «Актуальні питання економічних наук» (м. Донецьк, 2013 р.); «Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації» (м. Київ, 2013 р.), «Общество и государство: актуальные проблемы управления» (Тбилиси, 2014 р.), «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 2014 р.), «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2014 р.) та ін., а також на методологічних семінарах кафедри економіки і підприємництва НТУУ «КПІ».

Публікації. За темою дисертації опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 6,905 друк. арк., у тому числі 9 – у вітчизняних фахових виданнях, 2 – у виданнях іноземних держав та 5 – у виданнях України, що індексуються у міжнародних наукометричних базах; 11 праць у збірниках тез доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 179 сторінках. Робота містить 32 рисунки та 39 таблиць (з них 16 повністю займають площу сторінки).

Список використаних джерел із 169 найменувань на 19 сторінках, 7 додатків на 39 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічний зміст антикризового управління на промислових підприємствах

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності, причини виникнення та розгортання кризових явищ у національному господарстві в цілому та на підприємстві зокрема.

Для розуміння такого явища, як криза, важливим є узагальнення всіх положень, які так чи інакше мають відношення до неї. Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на її сутнісні ознаки, фактори та причини виникнення в економічно-соціальной системі, а також вплив на функціонування підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «криза»

Автор	Сутнісне бачення
1	2
Дж. Ст. Міль	«криза..., коли погляди зазнають серйозних змін». Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства
Ж. Сімонді	результат внутрішніх суперечностей капіталізму, результат загального надвиробництва і відповідно недоспоживання, а не диспропорцій в окремих галузях
Дж. М. Кейнс	«катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення»
Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері	«наслідок випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів» характерною особливістю кризи є періодичність її появи.
Л. Троцький	«стан уповільнення розвитку, наступний за станом прискорення»
В. О. Василенко	«Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі»
Н. Д. Кондратьєв	«тимчасова фаза, протягом якої відбувається спад господарської активності»

Продовж.табл. 1.1

1	2
Л.С. Ситник	«кризовий стан підприємства – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність виникнення неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування»
О. Д. Чернявський	«криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування»
Л. О. Лігоненко	кризовий стан системиє, по–перше, значним та тривалим порушенням рівноваги, а, по–друге, проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
З. Є. Шершньова	«Криза - загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги»

Джерело: складено автором на основі: [8; 9; 12 ; 27; 38; 78; 131; 153]

Таким чином, аналіз визначень, представлених у табл.1.1 дає можливість стверджувати, що у розвитку будь-якої системи існує ймовірність настання кризи, що обумовлена не тільки невдалим керуванням чи стратегією організації, недостатніми зусиллям для підтримання конкурентних позицій на ринку чи розв'язання проблем, які вже склалися, а й реальними об'єктивними причинами.

Варто відзначити, що криза може виникати на рівні національної економіки (через вплив неконтрольованого зовнішнього середовища) та на рівні підприємства, як найнижчої ланки національної економіки.

Криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керованості стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру.

Зростаюча кількість підприємств-банкрутів є індикатором кризових явищ в економіці в цілому та на кожному з цих підприємств зокрема.

Таку ситуацію можна пояснити тенденцією до наявності внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємств; постачальників сировини (споживачів продукції) і т.п. Якщо говорити про внутрішні фактори, то в ряді випадків, вони є чітким свідченням неправильно обраної стратегії розвитку. Проте в деяких випадках до кризи можуть призводити і неправильні тактичні кроки, пов'язані з різними управлінськими рішеннями. Загалом же, саме поєднання неефективних стратегічних рішень і спроб виправити їх миттєвими тактичними ходами – типова причинна картина кризи.

Інтенсивність впливу зазначених факторів є визначальною для розуміння сутності кризи, її різновиду у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Загалом, на сьогоднішній день виділяють різні класифікації криз, притаманних підприємству (дод. А, рис. А.1).

З огляду на те, що підприємство кінцевою метою свого функціонування має максимізацію прибутку, збільшення сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, подовження життєвого циклу у часовому вимірі і т.п., то його цікавить не лише вид кризи, а і етап (фаза) її розгортання та глибина.

Розвиток кризи на рівні підприємства структурно поділяється на три фази [157]:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Наведемо зовнішні ознаки кожної фази розвитку кризи

Для кризи ефективності (прихованої кризи) характерними ознаками є:

- зниження ефективності діяльності підприємства;
- негативна динаміка показників прибутковості обороту та капіталу;
- значна тривалість операційного та фінансового циклу підприємства

та інше.

Причиною першої фази є:

- збитки від окремих господарських операцій та за результатами фінансово-економічної діяльності в цілому;
- вичерпність внутрішніх резервів для покриття збитків тощо

В результаті інерційного функціонування підприємство переходить до другої фази – кризи платоспроможності. Характерні ознаки даного етапу розгортання кризових явищ проявляються через різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Проте причинами виникнення можуть бути не лише відсутність антикризових заходів у попередній фазі. Серед основних можна виділити:

- різке зменшення/збільшення грошових коштів на рахунках;
- збільшення/зменшення дебіторської заборгованості;
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення/зменшення кредиторської заборгованості;
- зниження/збільшення об'ємів продаж.

Якщо підприємство неспроможне вирішити проблеми кризи платоспроможності, то як наслідок відбувається перехід в третю фазу - кризу розрахунків по боргах. Характерні ознаки:

- загроза банкрутства;
- фінансова неспроможність і т.п.

Причиною загострення даного етапу може бути неможливість погашення боргів. В результаті неефективного функціонування криза розрахунків по боргах може завершитися банкрутством підприємства [12; 122; 142].

Проте аналіз економічної літератури дає змогу зробити висновок, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації). Практика показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства.

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого підйому, так і в умовах галузевого спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах спаду — падають темпи зростання [149].

Таким чином, кожному підприємству доводиться конкурувати за темпи свого зростання. У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка керівниками підприємства очікуваних темпів зростання їхнього підприємства, під які заздалегідь знаходяться додаткові джерела фінансування, як правило, кредитного.

Саме тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану підприємстві [121].

Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї і розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це тільки зовні. По суті, слід визнати той факт, що у кризи були ендо- та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу з кризи.

Насамперед, можна погодитись з Л. Грайнером, що оскільки будь-яка з криз виникає всередині відповідних колективів, ними ж сприймається і вимагає їх реакції, то не потрібно нехтувати інформацією моніторингу - опитування та колективні експертні оцінки як мінімум з тих видів криз, які відзначені в структурі Л. Грайнера [43].

Загалом фактори, що обумовлюють появу та розвиток кризових явищ у діяльності підприємства, можна виокремити в рис. 1.1.

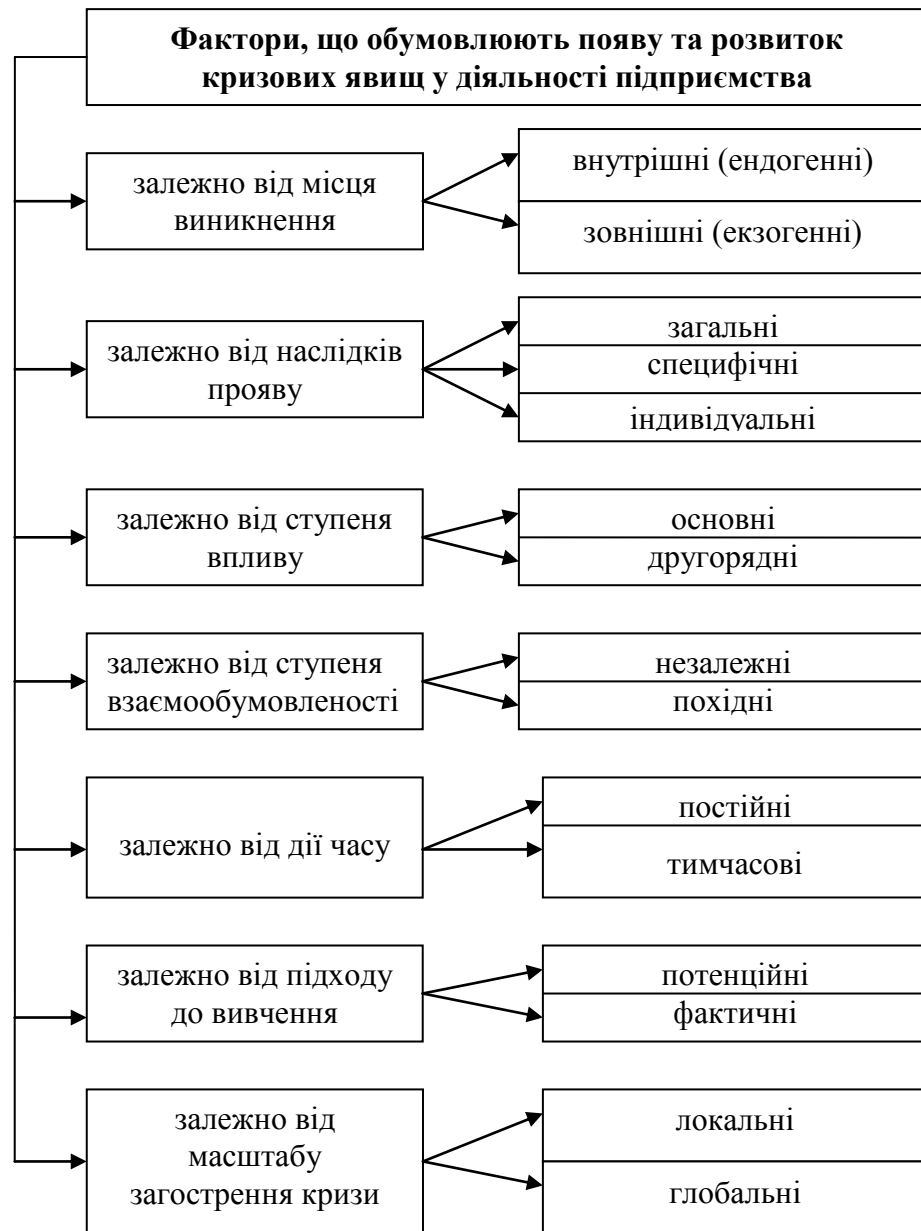


Рис. 1.1. Класифікація факторів, що обумовлюють появу та розгортання кризових явищ в діяльності підприємства

Джерело: доповнено автором на основі: [9; 16; 18]

Зазначені фактори, у свою чергу, включають більш конкретні чинники. Так, важливим чинником кризового стану підприємства можуть бути надмірні витрати виробництва продукції через значну частку невиробничих затрат. Наслідки негативної дії тих чи інших факторів можна передбачувати, а отже,

своєчасно вживати заходів, спрямованих на їх усунення та ослаблення, якщо постійно відстежувати ознаки погіршення економічного стану підприємства [7].

Для кожного підприємства існує своє співвідношення зовнішніх (спад об'єму національного доходу; зростання інфляції; сповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття) і внутрішніх (неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька їх ліквідність); надто велика частка позиченого капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; неефективний фінансовий менеджмент) факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. Крім того, для них характерне й одночасне поєднання суб'єктивних і об'єктивних складових. Їх ігнорування обумовлює суттєві негативні наслідки, зокрема, і банкрутство.

Аналіз факторів, які обумовлюють появу і розгортання кризових явищ, фаз кризи, конкретних показників діяльності підприємств дає можливість конкретизувати сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства [4;5;7]:

- криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи;
- криза підприємства являє собою, в першу чергу, процес, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі;
- криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем;
- основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів функціонування;
- криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати стримувачем подальшого розвитку підприємства та переходу на

наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства;

- криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю;
- розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер;

- виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшого розвитку підприємства - позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта.

Отже, на нашу думку, криза – результат загострення протиріч соціально-економічного характеру на підприємстві, який є наслідком сукупності проблем, що склалися в результаті дії сукупності факторів (об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх), тісно взаємопов'язаний з поняттям «ризик».

Такий підхід до визначення даної категорії дає можливість у процесі аналізу діяльності підприємства враховувати всю сукупність факторів, що обумовлюють появу та розвиток кризових явищ, їх чинників та причин, сформувані комплексні підходи до управління кризовими процесами (протидії, недопущення, мінімізації, подолання і т.п.). Тобто, чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів.

З цих позицій слід розрізняти поняття «криза» (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та «антикризове управління» (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне

фінансове становище) [32]. Криза є однією з першопричин використання антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. На нашу думку, процес управління в певній мірі містить риси антикризового, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності також не однозначне.

Погляди на суть поняття «антикризове управління» узагальнено за такими класифікаційними ознаками: як система управління; процес протистояння кризовим явищам; комплекс управлінських заходів; система відносин в рамках управління підприємством та детально розглянуто у табл. А.1 (дод. А).

Таким чином, проблеми, пов'язані зі з'ясуванням сутності антикризового управління, зумовлені значною мірою складністю і неоднозначністю цього поняття, наявністю та взаємопов'язаністю багатьох видів кризових явищ, їх фаз, можливістю розглядати його з позиції системи управління, процесу протистояння кризовим явищам, комплексу управлінських заходів та системи відносин в рамках управління підприємством.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (рис. 1.2).

Загалом, різноманітність концепцій та напрямів антикризового управління свідчить про складність, багатогранність цього поняття. Вважаємо, що вибір конкретної моделі антикризового управління повинен базуватися на ґрунтовному аналізі передумов, причин кризових явищ на підприємстві, ідентифікації факторів (зовнішніх та внутрішніх), що мають вплив на їх розвиток, а також врахуванні особливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності.

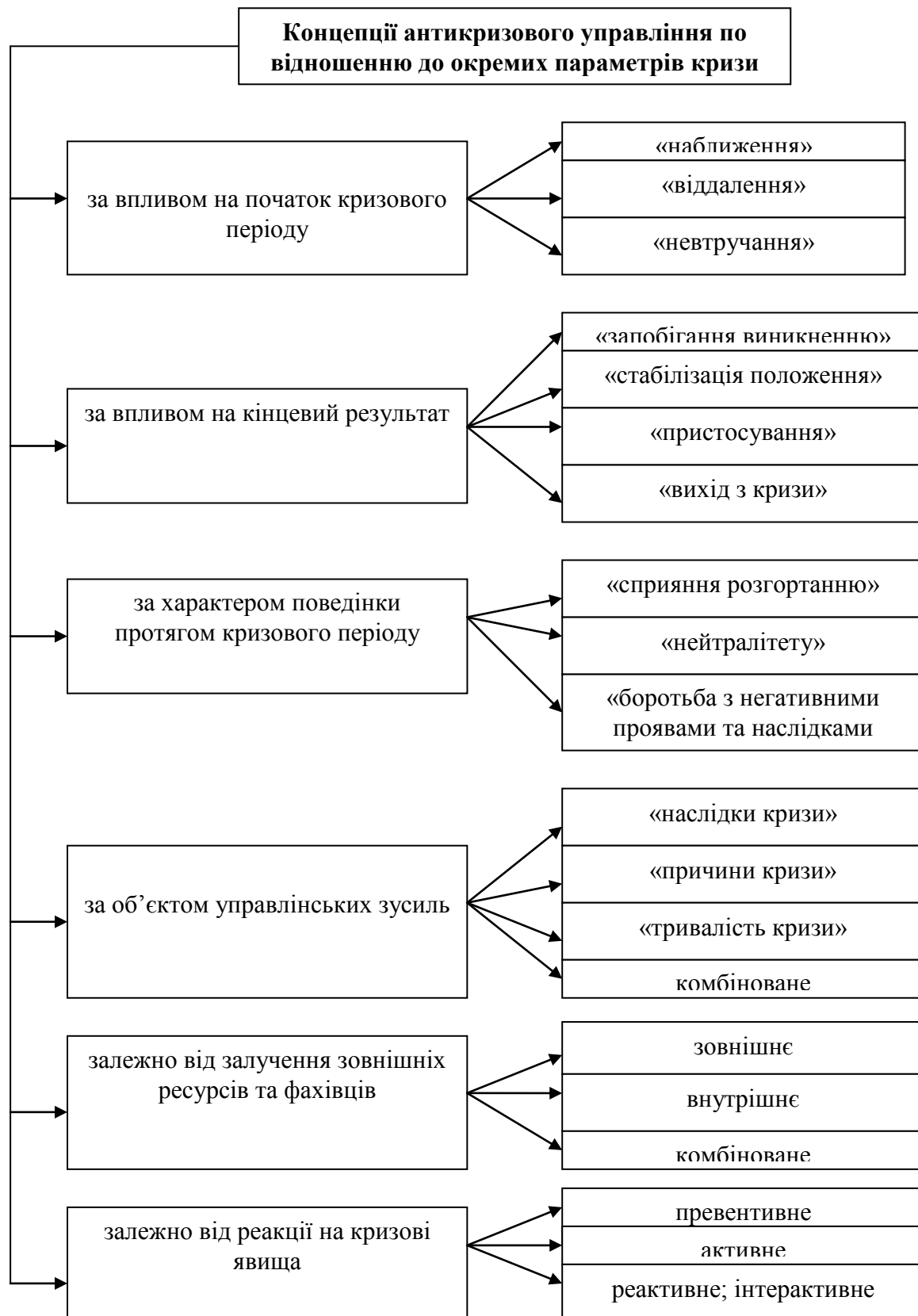


Рис. 1.2. Класифікація концепцій здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи

Джерело: доповнено автором на основі [4-7]

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління представляється як конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.

Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і ступеня досягнення цілей. При цьому важливо підкреслити, що однією з цілей антикризового управління є збереження своєї ідентичності і нівелювання диспропорції внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства [119].

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур - неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривалий розвиток цих структур - одне з ключових завдань. Рішенню саме цієї задачі присвячена система заходів антикризового управління. У науковій літературі [126] під ним розуміють або управління в умовах кризи, або управління, направлене на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

На наш погляд, комплексно визначити сутнісні риси антикризового управління можливо шляхом аналізу його ключових функцій. Так, антикризове управління, виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікації є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Крім цього О. Б. Афанасьєва зазначає, що антикризове управління має ряд специфічних функцій [112]. У результаті аналізу наукової економічної літератури ми дійшли висновку, що вони є деталізацією основних функцій, враховуючи специфічність його сутнісних ознак та форм прояву (рис. А.2., дод. А).

Однак, виконання цих функцій має специфічну спрямованість. Останнє полягає в своєчасній ідентифікації кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, прискореній та дієвій реакції на зміни в зовнішньому оточенні, розробці та введенні в дію таких механізмів, які навіть у досить складній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими втратами та у короткі терміни.

Діагностика кризового стану підприємства є особливою функцією в системі антикризового управління і одночасно його стадією. Це вихідний пункт для прогнозу альтернативного розвитку промислового підприємства.

Варто зазначити, що в основі специфічних функцій антикризового управління лежать загальні функції менеджменту. З цих позицій доцільно визначити, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації, новими управлінськими проблемами, асиметрією інформації, способами руху ресурсів, можливостями до ступеню керованості процесів. Їх основні характеристики, що відображають як спільні, так і відмінні риси, представлено у табл. 1.2.

Враховуючи вищезазначені відмінності, можна стверджувати, що антикризове управління нерозривно пов'язане з традиційним управлінням на підприємстві, оскільки враховує всі його принципи, функції, цілі та завдання.

Тобто, розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності. Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, таким чином, полягають у наступному: специфічність мети здійснення - збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його платоспроможності; використання специфічного управлінського інструментарію; відокремлення суб'єктів здійснення, які мають

відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності; забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління

Характеристики управління	Традиційне управління	Антикризове управління
1	2	3
Умови діяльності підприємства	невисокий темп змін, передбачуваність ситуацій, управлінські проблеми повторюються	високий темп змін, непередбачуваність ситуацій, нові управлінські проблеми
Мета та задачі діяльності підприємства	отримання максимального прибутку	ліквідація причин кризових тенденцій або їх наслідків при мінімізації часу та витрат
Об'єкт управління	організаційно відокремлена ланка або процес, які є основою цілеспрямованого управлінського впливу	кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їх виникнення, розвиток, заходи щодо їх запобігання.
Функції управління	планування; організація; координація; мотивація та контроль за виконанням цілей.	функції традиційного управління та специфічні функції, пов'язані з безпосередньою метою здійснюваних заходів
Організаційна структура управління	стабільна або екстенсивно змінювана з чітко окресленими функціями на довгостроковий період, вузькофункціональна спрямованість.	гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій на довгостроковий період
Стиль керівництва	Демократичний	демократичний з елементами авторитарного
Організація та акумуляція ресурсів для досягнення поставлених задач	жорстка структура	гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів.
Характер управлінської інформації	регламентовані інформаційні потоки, надлишок інформації	залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається; недостатня, недостовірна інформація
Характер прийняття управлінських рішень	рішення приймаються зважено в рамках курсу стратегії та місії підприємства	швидкість рішень залежить від характеру та масштабу розгортання кризових явищ

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Спосіб вирішення управлінських проблем	реакція у відповідь на проблему, що виникла, орієнтація на минулий досвід	передбачення та можливе уникнення проблем, орієнтація на творчий пошук та нові підходи
Система заохочень	заохочення за стабільність та ефективність	заохочення за ініціативу, ситуаційне заохочення

Джерело: складено автором на основі: [12; 14; 16; 32]

Суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед - фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням; суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства; орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх причини появи, що є перешкодою повторення кризи; підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи; підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур; орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб – власників, персоналу, кредиторів, держави; використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї [10].

Проте, на нашу думку, подібне трактування суті антикризового управління ослабляє його запобігаючу, випереджаючу спрямованість. Тому стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства (фірми) за попередній або поточний періоди функціонування і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вибору місії фірми, вироблення концепції і мети її передбачуваної діяльності, формуванні і

підтримці на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатності забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу фірми як на внутрішній, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином в основі антикризового управління лежить: аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми з метою раннього виявлення «сигналів» про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробки стратегії запобігання її неплатоспроможності; оперативна оцінка і аналіз фінансового стану фірми, виявлення можливості настання банкрутства; розробка політики поведінки в умовах кризи, що наступила, і виходу з неї фірми; постійне урахування ризику підприємницької діяльності і виробітку заходів по його зниженню.

Тому, з одного боку, антикризове управління повинне охоплювати значно ширші сфери діяльності, ніж аналіз тільки фінансового стану фірми.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Таке узагальнене визначення підтверджує і ряд підходів, що більш змістовно акумулюють сутнісні його ознаки. Серед них варто виділити наступні:ресурсний;системний;ситуаційний;процесний;функціональний;тактичний;стратегічний (табл. А.2, дод. А).

Враховуючи багатоаспектність категорії «антикризове управління», єдиного підходу щодо визначення його сутнісних ознак не існує. Тому, на нашу думку, доцільне комплексне їх поєднання. На підтвердження цієї думки, у

роботі [153] поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління подано у вигляді окремих часових інтервалів запобігання, недопущення і виходу з кризи, які визначені залежно від інтенсивності наростання кризових явищ. Необхідність адекватності антикризових дій глибині кризи передбачена і в роботі [155], де визначені основні етапи фінансової стабілізації (усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання) та розкрито систему заходів, характерних для кожного з них.

Графічно поєднання стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління може бути представлено у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу з кризи (рис.1.3).

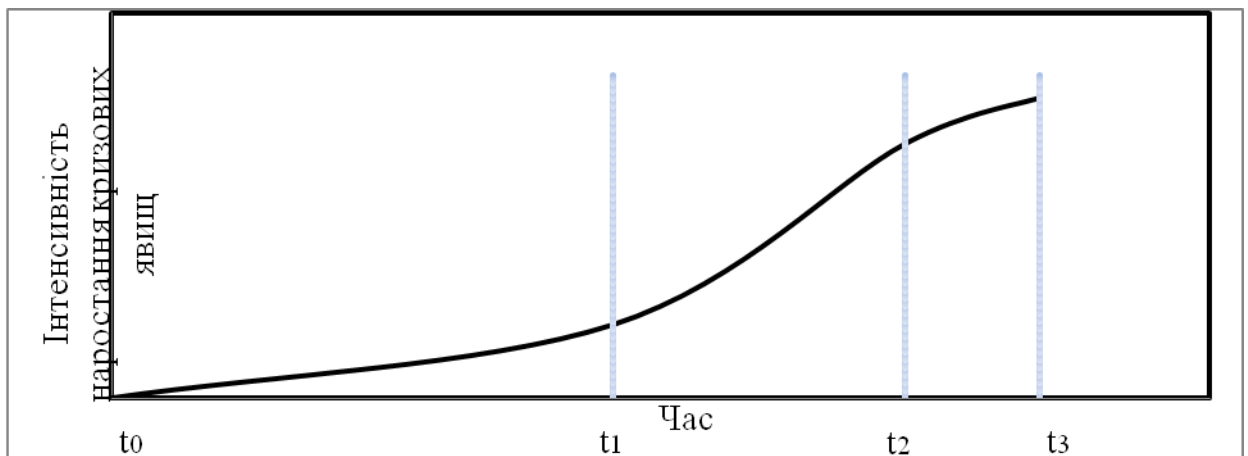


Рис.1.3. Інтенсивність наростання кризових явищ

(t_0 - момент вибору місії фірми) [153]

де, $[t_0, t_1]$ - область стратегічних рішень по запобіганню кризовому стану;

$[t_1, t_2]$ - область надзвичайних тактичних рішень по недопущенню кризового стану;

$[t_2, t_3]$ - область тактичних рішень по недопущенню кризового стану.

Як видно з рис.1.3, в області $[t_0, t_1]$ інтенсивність наростання кризових явищ мала, що може викликати неадекватну реакцію керівництва виробничої системи на слабкі сигнали про виникнення неблагополучних тенденцій в зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Інакше кажучи, на ці сигнали просто не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю рішення найважливіших поточних (невідкладних) задач по виконанню місії фірми. Недостатня увага до

слабких сигналів, що поступають на цій стадії, може викликати важкі стратегічно важливі наслідки для фірми. У області $[t_1, t_2]$ відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних дій, що ведуть до швидкого банкрутства фірми. У області $[t_2, t_3]$ знайдений фактичний кризовий стан, в яке потрапила фірма. Цей висновок зроблений на основі аналізу чергового балансу фірми, фіксує стан неспроможності (банкрутства) фірми.

Таким чином, зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього середовища.



Рис 1.4. Сутнісне бачення (елементи) антикризового управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі: [9; 10; 16; 27; 53]

Для розуміння антикризового управління зобразимо сутнісне бачення антикризового управління (рис. 1.4), який повинен об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів і визначити систему антикризового управління.

Отже, антикризове управління – це організований процес, спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства.

Такий підхід до визначення категорії «антикризове управління» та аналіз його відмінностей від традиційного управління дає можливість формувати стратегію розвитку та діяльності підприємства з урахуванням можливості появи кризових явищ та реальною можливістю протидіяти вже існуючим кризам.

1.2. Складові елементи механізму антикризового управління підприємствами

Термін «механізм» не зважаючи на широке використання залишається дискусійною категорією. Як наукову категорію «механізм» виокремлював у своїх роботах уже мислитель і філософ Г. Гегель [124]. Він називав його формою об'єктивності теорії буття. У свою чергу німецький філософ, соціолог, економіст, політолог К. Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як взаємодію системи господарської організації і розвитку суспільства [10].

У техніці механізм визначається як сукупність штучних, рухомопоеднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших його ланок [21].

У економічній енциклопедії механізм розуміється як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [7].

Історичне та етимологічне визначення механізму дає певне уявлення і про механізми, які, за визначенням ряду дослідників [10; 15; 25], утворюються в соціально-економічних системах, кожній із яких притаманні взаємопов'язані підсистеми, що об'єднують множину різних елементів. При цьому відповідне співвідношення суб'єктів управління, пов'язаних між собою комунікаційними каналами, утворює структуру системи і відображає статику менеджменту, а сукупність методів, технологій тощо – його механізм [19], тобто динаміку менеджменту.

Виходячи з подібних міркувань, загалом під механізмом доцільно розуміти сукупність методів, принципів, інструментів та функцій, які реалізуються для досягнення конкретних цілей та завдань системи.

Підприємство - це відкрита система, яка є керованою, тому тут механізм слід розглядати як механізм управління.

У вітчизняній літературі, що стосується проблеми управління, містяться окремі підходи до визначення терміну «механізм управління».

Авторами [3] цей термін трактується переважно як внутрішня організація, сукупність станів і процесів, із яких складається управління як явище соціального життя, або як внутрішня організація системи управління, процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки [2].

Такий широкий спектр поглядів та позицій різних авторів на механізм управління формує певні загальні його ознаки, – проте не дає детального його розуміння та опису.

Цю проблему частково прагнув вирішити в наукових роботах Е. М. Коротков, який поняття механізму управління розглядав із позиції впливу управлінців на працівників. За його дослідженнями, механізм управління формується на основі взаємодії та поєднання різних важелів дії, до яких відноситься інтереси, цінності, установки, мотиви, побоювання працівника,

стимули та соціально-психологічні норми щодо персоналу [10].

Проте, на нашу думку, такий підхід до формування механізму управління розкриває лише взаємодію керівника і підлеглого, а взаємодія керівника і такої соціально-економічної системи, як підприємство, підприємство та середовище не беруться до уваги, що не відображає управлінський процес у повній мірі.

Тобто механізм управління не повинен обмежуватися лише даними складовими. З огляду на це, варто врахувати ширше розуміння механізму управління М. М. Мартиненком, який виділяє у ньому процес управління, засоби реалізації цілей та рівні управління [87]. Але при цьому, на наш погляд, не враховуються умови його функціонування.

Дослідження наукових позицій [9; 10; 20; 24] свідчать також і про різноманітність механізмів, які використовуються по відношенню до підприємства як системи та прагнення пояснити особливості його функціонування і управління ним: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», «механізм управління» і т. д. Вищезазначені категорії, як свідчить аналіз, можуть бути різними за суттю, доповнювати одна одну, або ототожнюватися.

На нашу думку, варто говорити про те, що механізм управління є базовим по відношенню до ряду з цих видів механізму, тобто всі вони є механізмами управління за своєю природою, а їх назва лише виражає той аспект управління, на якому акцентовано увагу як на основному при вирішенні тих чи інших завдань системи. Крім того, серед вказаних механізмів управління вихідним, системооб'єднуючим доцільно вважати господарський.

Подібна думка прослідковується у [12; 14], де вказано, що господарський механізм є механізмом управління, який складається з механізмів, спрямованих на врахування специфічних аспектів функціонування підприємства.

Саме поняття господарського механізму набуло широкого використання, насамперед, на макрорівні. У ряді наукових публікацій [94; 126; 128] він визначається як абстрактна суспільна система, наповнена сукупністю зв'язків і

відносин, що діють у суспільно-економічній системі держави. Разом із тим, зміст господарського механізму розглядається як засіб управління суспільними й економічними процесами суспільства; при цьому автори не формують методів використання даних засобів управління.

На рівні підприємства господарський механізм розглядається найчастіше як сукупність організаційних форм і методів ведення господарювання, що включають систему планування, економічне стимулювання, структуризацію апарату управління, стилю його роботи [16].

Основу господарського механізму становлять система виробничих відносин, форм власності на засоби виробництва, загальні закономірності виробництва, розподілу, обміну та споживання [10]. Такий підхід до визначення господарського механізму спирається на економічні чинники і лише частково – на управлінські, що не дає підстав для розгляду господарського механізму як механізму, що забезпечує взаємодію складових, – з точки зору їх організації та управління.

У роботі [14] господарський механізм представляє собою сукупність механізмів, що мають свої об'єкти і базуються на відповідних методах управління.

Коротко представимо механізми, що формують його структуру.

У межах економічного механізму підприємства можна виділити такі складові, як: механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком. Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу.

З іншого боку, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства. У першому випадку його принципи визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами

ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому – особливостями виробничих відносин на підприємстві. тобто він відображує сукупність різних аспектів економічних відносин (організаційно-економічних, техніко-економічних та соціально-економічних).

Соціальний механізм включає сукупність способів, методів і показників, за допомогою яких удосконалюються соціально-політичні, соціально-технологічні, соціально-побутові, соціально-особистісні та інші відносини між людьми в процесі виробництва матеріальних благ.

Правовий механізм визначає спектр нормативно-правового забезпечення, який забезпечує легітимність функціонування підприємства та визначає порядок реалізації відносин всередині підприємства та ззовні (з контрагентами) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Складові елементи господарського механізму в системі управління на підприємстві

Джерело: складено автором на основі: [63; 103]

При цьому складність їх структури дає можливість розглядати їх і як елемент господарського механізму і як самостійний об'єкт дослідження.

Таким чином, у рамках реалізації господарського механізму доцільно виділяти такі його складові, які у процесі діяльності підприємства забезпечують його стабільне функціонування (показники фінансового стану знаходяться в межах оптимальних значень; продукція підприємства конкурентоспроможна на ринку; відсутність ознак кризових явищ на підприємстві і т.п.), за якого підприємство здатне виконувати поставлені цілі, завдання, функції.

Як видно з рис. 1.5. під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватись, відхилятися від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в рамках структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер.

Сукупність таких заходів, методів, важелів та інструментів у науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління.

Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на його сутніснебачення.

Гордієнко Т. В. визначає механізм антикризового управління як засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями та ін. за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулів, методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ [93].

Павлова О. трактує дане поняття через сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для

зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

На думку, Хлевицької Т. Б. механізм антикризового управління - це сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи [103].

Щербань І.О. вбачає зміст механізму антикризового управління у складній системі, орієнтованій на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам.

Скібіцький О.М. також дотримується системного підходу у трактування даної дефініції та визначає її як систему дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату, що включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить механізм у рух[132].

На думку Масенко Б.П. та Афонченкова Т.М. механізм антикризового управління - це сукупність основних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи.

Коротков Е.М. доводить, що механізм антикризового управління поділяється на два види: механізми попередження кризи на підприємстві та механізми усунення наслідків кризи, до яких відносять організаційні

перетворення, управління ризиками, контролінг, інвестиційну політику та санацію [8].

Чернявський А. Д. стверджує, що для ефективної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні такі дії: організація стратегічного (перспективного) планування; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства; розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо); створення резервів (фінансових, сировинних тощо); скорочення поточних витрат на виробництві; створення дублюючих систем управління; диверсифікація; трансформація організаційних форм управління; активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи [155].

Враховуючи вищезазначені погляди сучасних вчених-економістів, у процесі дослідження визначено механізм антикризового управління як сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.6).

Основними елементами запропоновано визначати: фактори, діагностику кризових явищ на підприємстві, потребу у антикризовому управлінні, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно-правове забезпечення, ресурси, а також рівні управління.

Діагностика кризових явищ здійснюються на першому етапі для визначення потреби у антикризовому управлінні. Основними інструментами діагностики виступають: експрес-діагностика; моніторинг та оцінка загальних показників фінансового стану; діагностика із застосуванням фінансового аналізу та методик оцінки ймовірності банкрутства; методи оцінки потенціалу підприємства (конкурентоспроможності підприємства); здійснення інших додаткових заходів.

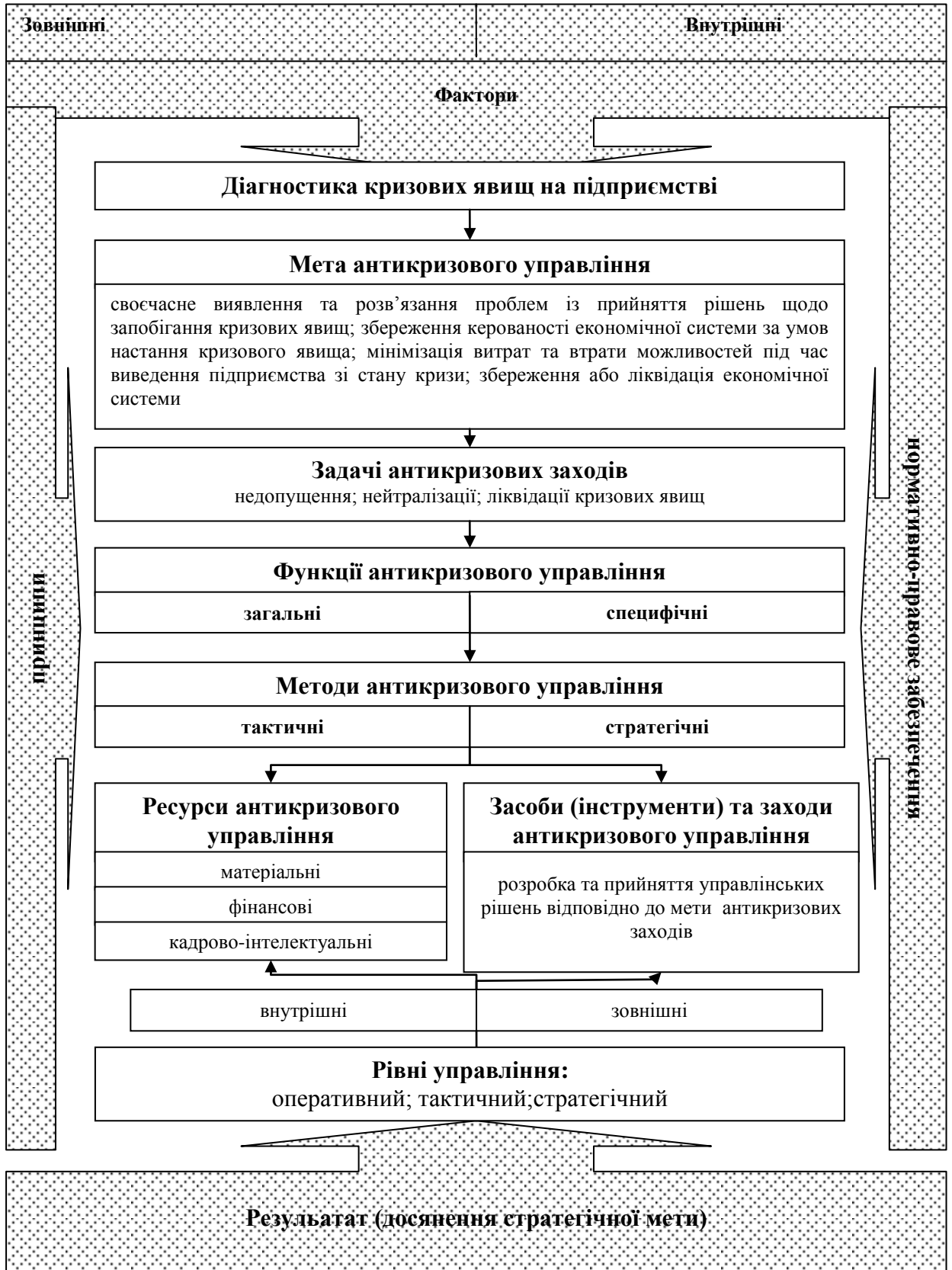


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема елементів механізму антикризового управління

Джерело: складено автором

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів - стан майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації (табл.1.3-1.4).

Таблиця 1.3

Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Джерело: складено автором на основі: [10;16; 115; 120; 126]

Методи першої групи (табл. 1.3) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних

методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Джерело: складено автором на основі: [10;16; 115; 120; 126]

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів - недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій [104; 121].

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення

результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізацію цінової політики; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові [17; 148].

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфелю короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації [22; 159].

Надзвичайно важливе місце у структурі механізму антикризового управління на підприємстві займає нормативно-правове забезпечення, яке можна розділити на дві групи: зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління своєю метою має комплексне регулювання питань діяльності підприємства, а також його взаємозв'язків із заінтересованими сторонами в процесі його функціонування в кризовій ситуації. До основних нормативно-правових документів цієї групи варто відносити:

- Конституцію України;
- Господарський Кодекс України;
- Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»;
- «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361).

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління забезпечує організацію та регулювання діяльності підприємства як системи, досягнення постійних цілей в рамках реалізації стратегій у розрізі часового проміжку.

До основних нормативно-правових документів цієї групи доцільно відносити:

- установчі документи;
- положення, які визначають організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами, про прийняття внутрішньокорпоративних нормативних актів, про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств та ін.);

– положення, які визначають особливості взаємодії між підприємством та середовищем функціонування, деталізуючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення базових нормативів діяльності, мотивації, організації роботи персоналу, взаємовідносин з ринковими контрагентами та усіма стейкхолдерами тощо (наприклад, про оплату праці членів правління, про цінні папери товариства, про інтелектуальну власність, про дивідендну політику, про комерційну таємницю, про внутрішній трудовий розпорядок, про відділи, про персонал та ін.);

– документи, які характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази та нормативи тощо).

Реалізація вказаних елементів механізму антикризового управління забезпечується використанням відповідних матеріальних, фінансових та кадрово-інтелектуальних ресурсів, що можуть концентруватись як на рівні самого підприємства, так і залучатись ззовні.

Таким чином, механізм антикризового управління забезпечує реалізацію цілей та завдань підприємства як системи через узгодження своїх інтересів із середовищем функціонування та враховує ступінь потреби, наявні можливості та мету антикризових заходів.

Залежно від мети здійснення механізм антикризового управління може проявлятися у різних видах через запобіжний, стабілізаційний та радикальний.

Таким чином, механізм антикризового управління виникає та реалізується як реакція на кризи, тобто як необхідність реалізації функцій антикризового управління.

Виходячи з таких теоретичних підходів слід зазначити, що механізм антикризового управління являє собою сукупність принципів, процедур, методів, інструментів, важелів та рівнів управління процесами профілактики, запобігання, і подолання кризи, спрямованих на формування заходів антикризового характеру, направлених на збереження стабільності економічної системи.

Автор погоджується з думкою про те, що сьогодні доцільно виділяти три основні види механізму антикризового управління (рис. 1.7). А комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

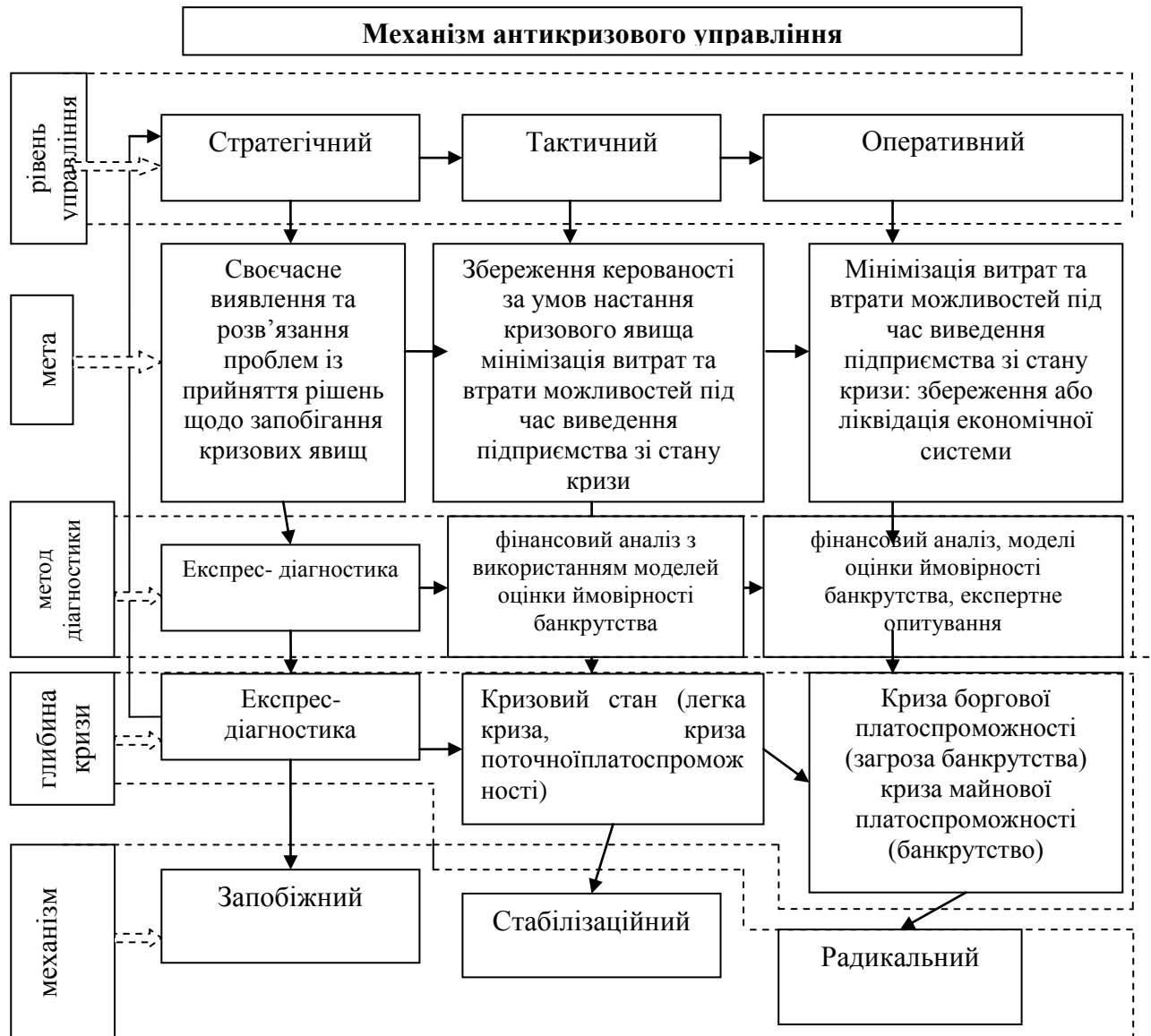


Рис. 1.7. Структурно логічна схема вибору механізму антикризового управління

Джерело: складено автором на основі: [14; 30; 86; 88; 102; 106]

Механізм антикризового управління є засобом впливу на послідовність і взаємообумовленість економічних процесів, що забезпечують конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Формування таких видів механізму ґрунтується на необхідності посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля й більш ефективно використовувати потенціал підприємства, а також на диверсифікації управління; юридичній та соціальній відповідальності вищого менеджменту підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

Кожен з видів охоплює певні рівні в ієрархії управління підприємством. Так, запобіжний механізм має формуватися як на стратегічному, так і на тактичному й оперативному рівнях. Стабілізаційний - повинен концентруватися на тактичному й оперативному рівнях із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Радикальний - найбільшою мірою має оперативний характер.

Проте варто зауважити, що кожен з видів є невід'ємною складовою загального механізму антикризового управління і залежно від мети його реалізації підприємство може переходити від одного до іншого виду задля досягнення максимальної ефективності антикризових заходів.

Таким чином, на нашу думку, механізм антикризового управління враховує цільове спрямування антикризового управління та деталізує його структурні елементи (принципи, мету, потребу, функції, методи, інструменти, нормативно-правове забезпечення, фактори впливу та рівні управління), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ шляхом реалізації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах

Для вітчизняних підприємств машинобудування на сьогоднішній день стоїть питання щодо вирішення завдання здійснення оцінювання показників фінансового стану та цій основі прийняття рішень необхідності та доцільності здійснення антикризового управління за відповідними напрямками, строками, витратами тощо. Це може бути основою не лише для попередження

негативного впливу невдалих управлінських рішень, але і недопущення виникнення кризової ситуації, її діагностування та початком етапом реалізації відповідних управлінських заходів щодо її нівелювання. Бажаний результат буде проявлятися шляхом покращення фінансових показників підприємства, а також зменшення витрат, пов'язаних із заходами антикризового управління. Мова йде про те, що ефективність результатів діяльності підприємства зростатиме лише за умови, що система і механізм антикризового управління будуть раціонально вибудовані та відповідатимуть умовам, які склались на ньому. Для цього у структурі своїх складових вона повинна містити відповідний інструментарій для оцінювання кризових явищ.

Аналіз наукової літератури [3; 8; 10; 11] щодо визначення змісту поняття «ефективність», дає можливість зробити висновок, що ефективність - це багатоаспектне поняття, яке можна розглядати з позиції економічної (як співвідношення результату (ефекту) до визначеного виду витрат); соціальної (відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства, інтересам окремої людини) та з точки зору управлінської категорії (передбачає досягнення поставлених цілей).

В той же час їх можна об'єднати у два основних підходи: за цілями та результатами. Автор погоджується з тим, що цілі конкретизуються результатами. У залежності від цілей визначення результативності (ефективності) ефект може бути оцінений різними показниками, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства.

При цьому значна кількість дослідників, з чим можна також погодитись, наголошує на тому, що «ефективність» тотожна «результативності» і тісно пов'язана з поняттям «ефекту» [7]. Тобто можна стверджувати, що ефект є результатом, абсолютною величиною, яка констатує факт досягнення або недосягнення поставлених цілей (повне або часткове).

Під умовним поняттям економічний результат звичайно мають на увазі загальний (брutto) результат (зокрема, виручка, доход), а під поняттям

економічний ефект - чистий (нетто) результат (зокрема, прибуток) [9]. Тобто результатом оцінки буде отримання ефектів - абсолютних величин, які констатують певний результат. В свою чергу, ефективність більш складне поняття, яке дає можливість здійснювати порівняння за рахунок відносності показників.

Автор погоджується з думкою [133] про те, що оцінка ефективності діяльності підприємства є завершальним етапом фінансового й управлінського аналізу. Тому виникає необхідність звернути увагу на ефективність управління та його механізмів.

Аналіз літературних джерел [1; 13; 17] щодо визначення змісту ефективності управління свідчить про відсутність єдності у поглядах науковців. Окремі автори [50; 85; 149] зводять ефективність управління до ефективного керівництва, що розуміється як здатність керівника підвищити мотивацію персоналу для отримання максимального економічного ефекту. Проте, на наш погляд, таке трактування є доречним лише, якщо мова йде про управління виробничим персоналом.

Інші автори [124; 157] зазначають, що «ефективність управління» визначається через результативність праці, якою може вимірюватись ступенем досягнення мети (підвищення прибутку, вирішення задач та мінімізація виробничих затрат). Проте, на нашу думку, і дане визначення є неповним і прямо констатує лише виробничий аспект, залишаючи поза увагою його управлінське ядро, соціальні та інші аспекти. Тобто воно орієнтоване на вузьке розуміння досягнення результату чи цілі.

З цих позицій найбільш доцільним вбачається теоретичне обґрунтування ефективності управління представляти через підходи до її оцінки, оскільки результати оцінки мають прямий вплив на ефективність та визначають доцільність управління в майбутньому.

Узагальнені науково-методичні підходи до визначення оцінки ефективності управління представлені у табл. А.3 (дод. А). Дані табл. А.3 показують, що

ефективність управління оцінювати досить складно, оскільки підходи та концепції багатоаспектні, а звідси і оціночні показники будуть направлені на виявлення тих чи інших її елементів.

Слід відзначити, що не існує абсолютних переваг кожного з підходів, які б виділили універсальність в оцінюванні ефективності управління, а тому, на думку автора, доцільним є комплексне їх застосування: орієнтація на конкретні цілі-результати; врахування факторів середовища, інтересів зацікавлених сторін, вагомість внеску управлінського персоналу з можливістю розрахунку не лише часткових, а й інтегральних показників та відповідних рівнів ефективності у динаміці для підвищення об'єктивності отриманих результатів та практичних рекомендацій.

Механізм управління розглядається в економічній літературі як складова частина системи управління, що забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту [1]. А тому є підстави вважати, що ефективність механізму управління є більш вузьким поняттям, проте саме він дає можливість робити уявлення про ефективність управління, як системи, тобто що до нього можна застосувати аналогічний підхід, але потрібно чітко усвідомлювати, що механізми управління є різними, їх мета, спрямування, методи, інструменти орієнтовані на різні об'єкти, що може накладати свою специфіку. Особливого значення ці питання набувають для специфічних механізмів у діяльності підприємства, зокрема механізму антикризового управління.

З урахуванням вищезазначеного, ефективність антикризового управління можна визначити як здатність приносити бажаний (раціональний) ефект від впровадження відповідних антикризових заходів (програм, стратегій, рішень) з максимально можливим збереженням всіх перевагісуючої стратегії (максимізація прибутку, соціальний ефект тощо) при мінімальних витратах засобів і ресурсів у довгостроковій перспективі [94].

Звідси, ефективність антикризового управління як системи залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може служити засобом виміру ефективності управлінської системи.

Тобто, ефективність і якість антикризового рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати. Мова йде про те, щорозробка відповідних антикризових рішень не повинна обмежуватися одним варіантом; необхідний облік імовірності характеру виникнення соціально-економічних подій; комплексна оцінка ефективності кожного з варіантів рішення; застосування сучасних логічних прийомів і комп'ютерної техніки, а також використання комплексного підходу для розробки економічно обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах господарювання різко зростає вимога до якості антикризових рішень на всіх стадіях життєвого циклу підприємств промисловості, для яких характерним є взаємозв'язок з життєвим циклом технологічної системи (як частини технологічної системи і технологій). Це пояснюється тим, щонавіть невеликі погрішності в рішеннях можуть привести до загострення або поглиблення кризи. Дане явище є наслідком недостатності фінансових ресурсів для прийняття стратегічного рішення обґрунтованого на дійсно перевірених фактах і тенденціях. Все це приводить до того, що антикризове управління, як елемент стратегічного управління повинне зайняти відповідне місце в системі фінансового менеджменту на підприємстві [101].

Таким чином, ефективність механізму антикризового управління визначається наступними критеріями: швидкість реагування на ймовірні прояви кризи; системне використання заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів із метою їх здійснення через вибір форм механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний та радикальний).

Аналіз економічної літератури, присвяченої проблемі ефективності механізму антикризового управління на промислових підприємствах, дає змогу виокремити два основні напрямки оцінки його ефективності [71; 94; 126]:

- експрес-діагностика фінансового стану (використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних);

- комплексна – аналіз ймовірності банкрутства за відомими моделями (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства).

Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи.

Наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ підприємства обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам (рис. 1.8).

Базуючись на викладених вище теоретичних засадах можна зазначити, що антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати відповідну послідовність дій, де методики оцінки ймовірності банкрутства повинні займати визначне місце і бути основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Крім того, варто зазначити і на необхідності структурування і процесу оцінювання, що пов'язано зі значною кількістю існуючих методик, їх складністю, витратами на здійснення оцінювання на їх основі, перевагами і

недоліками, можливістю і доцільністю використання для діагностування різних криз чи їх етапів тощо.

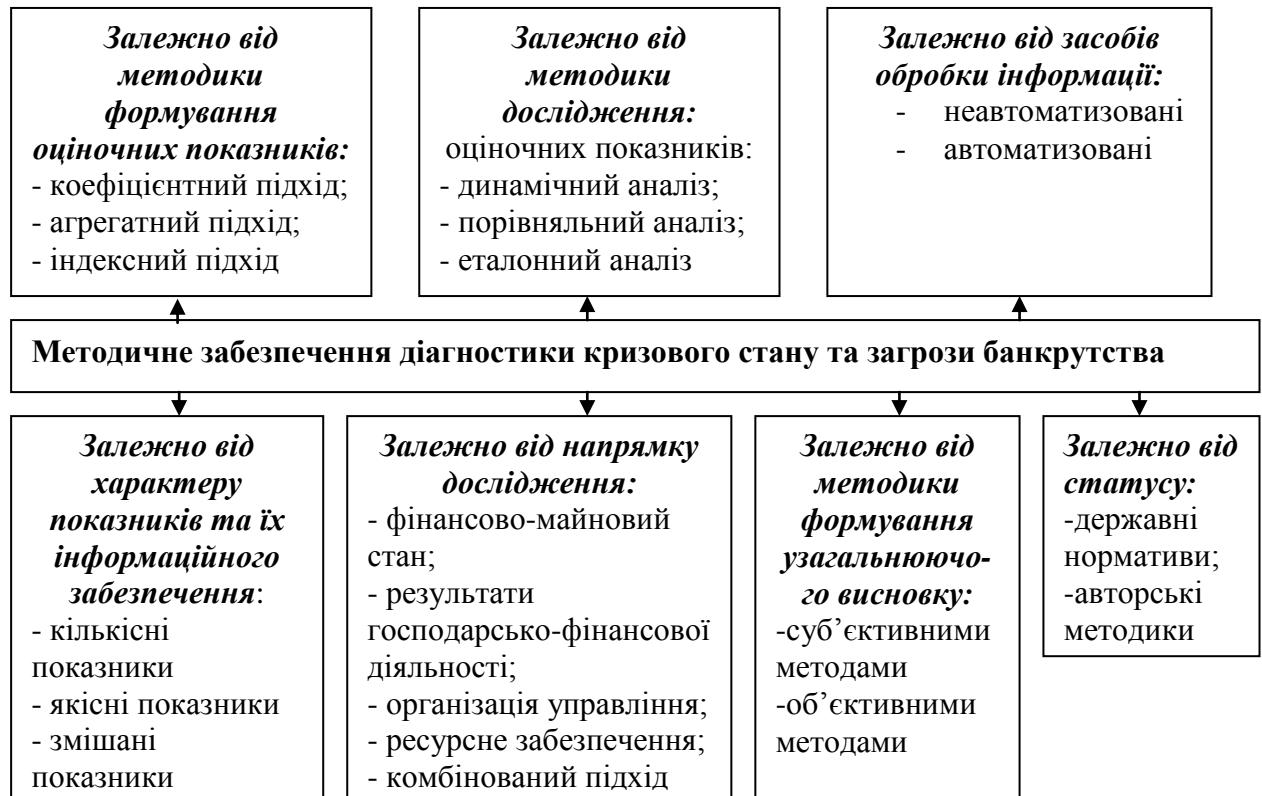


Рис. 1.8. Характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Джерело: складено автором на основі: [12; 27; 103]

Наприклад, Р. С. Квасницька пропонує застосовувати підприємствам у системі антикризового управління таку послідовність етапів діагностики банкрутства [63]:

1. Аналіз, насамперед, початкових ознак кризового стану підприємства на основі використання системи оцінювання;
2. Економічна оцінка та аналіз бухгалтерського балансу підприємства;
3. Аналіз груп коефіцієнтів фінансового стану підприємства, оскільки саме вони характеризують майновий стан, ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність, рентабельність діяльності тощо;

4. Діагностика на основі використання бальних методів (рейтингової оцінки), що забезпечуватиме більшу точність і ширину отриманої інформації поряд з попередніми способами оцінювання;

5. Використання дискримінантного аналізу як основи виявлення дійсних ознак кризи (її виду, глибини тощо.). Основними моделями оцінювання можуть бути моделі Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера, Таффлера і Тішоу, Фулмера та ін.

Зважаючи на конкретизацію діагностики на останньому етапі, на нашу думку, варто деталізовано зупинити увагу на дискримінантному аналізі, оскільки аналіз економічної літератури показав, що саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3%) та відносно високу точність передбачення (86%) [88].

В його основі лежить використання статистично-математичних моделей, в рамках яких на основі здійсненого аналізу будується функція і розраховується комплексний (інтегральний) показник. Він дає можливість з досить високою точністю визначити стан підприємства і оцінювати ймовірність банкрутства.

Серед існуючих методик оцінювання ймовірності банкрутства, в основі яких лежать принципи дискримінантного аналізу варто виокремити, насамперед, моделі Альтмана, Спрінгейта, Бівера, Таффлера і Тішоу.

Для наочного представлення узагальнимо найбільш вживані в економічних дослідженнях західні моделі оцінки ймовірності банкрутства та визначимо специфіку їхнього застосування на вітчизняних підприємствах (табл. 1.5).

Аналіз даних, приведених у табл. 1.5 дає можливість визначити, що зазначені методики розроблялися на основі використання статистичної бази стану компаній та ринків західних країн, тобто з урахуванням факторів впливу які на них діяли.

Специфіка застосування на вітчизняних підприємствах західних моделей оцінки ймовірності банкрутства

Назва	Переваги	Недоліки	Специфіка застосування на вітчизняних підприємствах
П'яти факторна модель Альтмана	простота розрахунків; є можливість прогнозування банкрутства, визначення зони ризику, в якій перебуває підприємство; наявність послідовності дослідження; наявність декількох формул для підприємств, акції яких котируються та не котируються на біржі; невелика кількість показників, що забезпечують точність результатів, за незначних трудовитрат; в ряді країн точність прогнозування склала 95%; доступність вихідних даних, відображених в формах фінансової звітності.	є емпіричною, не має під собою самостійної теоретичної бази; відсутність прив'язки до галузевих особливостей, врахування розміру підприємств тощо; не враховує ринкову оцінку бізнесу (котирування акцій); ймовірність отримання некоректного результату у зв'язку з часовою невідповідністю (час розробки та час розрахунку); невідповідність способу розрахунку деяких показників, в рамках західної та вітчизняної практик здійснення фінансового аналізу діяльності.	коефіцієнт ринкова вартість акцій/ позиковий капітал неприйнятний через відсутність інформації про ринкову вартість акцій; характеризує настання фінансової кризи, у той час як інші – економічної; коефіцієнтооборотний капітал/ сума активів пов'язаний із кризою управління, ринкова відсутність якісної статистики; не враховуються фактори неекономічного характеру; всі коефіцієнти розраховані на основі статистики результатів діяльності підприємств США, що викликає не прийнятність для вітчизняних підприємств;
Модель Таффлера та Тісшоу	простота та незначні витрати при здійсненні розрахунку; доступність вихідних даних, відображених в формах фінансової звітності; забезпечує не лише констатацію стану, а і можливість здійснювати прогнозування; дозволяє ідентифікувати ризики діяльності підприємства.		в Україні може використовуватися лише як паралельна модель, тому що значення коефіцієнтів не мають галузевої прив'язки; модель створювалася з урахуванням західного розвитку.
Модель Ліса			
Модель Чессера	має переваги, визначені для моделей Таффлера та Тісшоу, Ліса, а також дозволяє оцінити факт непогашення займу та інші умови.	за рахунок обмеженої кількості факторів оцінки зменшується її точність та можливість швидкого реагування заходами антикризового управління; була створена як модель оцінки рейтингу позичальника, тому може використовуватися як паралельна поряд з іншими.	

Модель Конана-Гольдера	забезпечує можливість діагностування стратегічних проблем розвитку підприємства.	приспосована до використання для компаній, що є емітентами цінних паперів; обмежена у врахуванні факторів, що є основою для визначення фінансового стану; не враховується багато факторів, що визначають фінансову стійкість.	
Модель Фулмера	сучасний варіант містить скорочений обсяг вихідних коефіцієнтів; точність прогнозів, зроблених за допомогою даної моделі на рік вперед - 98 %, на два і більше року - 81%; враховує розмір підприємства; коефіцієнт матеріальних активів коректніше визначати в перерахунку елементів активу в тисячі доларів США на дату складання аналізованого звіту; велика кількість факторів, які враховуються, створюють підґрунтя для адекватного результату розрахунків; модель з однаковою надійністю визначає як банкрутів, так і платоспроможні фірми.	створена для використання саме у банківських установах; значення оціночних показників можуть об'єктивно використовуватись переважно для іноземних компаній; не враховує особливості національної грошової системи.	
Модель Спрінгейта	простота у розрахунку; точність $\geq 90\%$;	модель була створена для підприємств США і Канади; коефіцієнти наведені в доларах; модель створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств.	
Система показників Бівера	значення системи показників дають змогу визначити межу задовільного фінансового стану підприємства і його схильності до неплатоспроможності.	прогнозний період: за наслідками розрахунку діагностичних індикаторів підприємства потрапляють в одну з трьох груп – «благополучні компанії», а також фірми, що перебувають «за рік до неплатоспроможності» і «за п'ять років до неплатоспроможності» відповідно.	довготривалий період для прогнозування, адже відтермінування у погашенні фінансових зобов'язань, зазвичай, не надається на термін більше року.

Джерело: складено автором на основі [21; 23; 57; 97; 122]

Саме тому можна припустити, що вони не можуть у повній мірі бути використані для оцінювання стану вітчизняних підприємств, оскільки структура факторів впливу та його ступінь буде визначатися типом ринку, динамікою розвитку національного господарства, державною політикою в сфері господарювання тощо. Ці вихідні фактори можуть впливати на стабільність чи нестабільність діяльності вітчизняних підприємств, їх інвестиційні та інші можливості, визначати особливості звітності і обліку, динаміку вартості та рентабельності активів, структуру основних фондів, ступінь концентрації галузі тощо [141].

В той же час існує ряд методик, які мають узагальнюючий характер, але спрямовані на конкретні практичні цілі аналізу. Серед моделей, адаптованих для вітчизняних підприємств можна вказати: аналіз показників рентабельності та ділової активності підприємства по системі Дюпон та аналіз неплатоспроможності підприємств за «Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій», затвердженою наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 21.03.1999 р. №37 [95].

На нашу думку, за останні півстоліття відбулися значні зміни, як у функціонуванні іноземних, так і вітчизняних підприємств під впливом зазначених факторів. Зокрема, у системі оподаткування, пріоритетах державної промислової та інших видах політики, у реалізації функцій державного регулювання, співвідношенні регулювання та саморегулювання, відносинах власності, геополітичних пріоритетах тощо, що може призводити до ситуації появи кризових явищ, їх прискорення та впливати на специфіку моніторингу. Відповідно це вимагає детального критичного аналізу існуючих західних методик оцінювання ймовірності банкрутства і їх порівняння з існуючими вітчизняними. Узагальнення особливостей та специфіки застосування вітчизняних підприємств моделей оцінки ймовірності банкрутства представлено у табл.1.6.

Специфіка застосування на вітчизняних підприємствах західних моделей оцінки ймовірності банкрутства

Назва	Переваги	Недоліки	Специфіка застосування на вітчизняних підприємствах
Модель Сайфуліна та Кадикова	простота розрахунку	комплексно не враховує умови виникнення кризових явищ на підприємстві; відсутня галузева прив'язка до нормативних показників; прямий зв'язок результатів та професійних якостей спеціаліста, який здійснює розрахунки; різний ступінь впливу значень проміжних коефіцієнтів на кінцевий результат	якісно не впливає на зміну структури виробництва внаслідок збільшення вартості активів (збільшення вартості призводить до зменшення загального результату інтегрального показника); структура та якість виручки, власного капіталу і динаміка розвитку фондового ринку поза зоною розрахунків.
Модель Зайцевої	простота розрахунку; пристосована до використання для компаній, що не є емітентами цінних паперів.	актуальне використання моделі для саме тих підприємств, які вже знаходяться в кризовому стані.	розроблена на території пострадянського простору, а отже може застосовуватися для вітчизняних підприємств, проте у ній не врахована специфіка галузі.
Модель Терещенко	створена на базі аналітичних даних національного господарства з урахуванням галузевої приналежності та структури підприємств; галузева прив'язка значень коефіцієнтів в моделі уможливорює ідентифікацію кризи на підприємствах в різних сферах національної економіки.	модель показує виключну наявність або відсутність кризи на підприємстві відносно розрахованих фінансових показників, що унеможливорює діагностику ранніх передкризових явищ; діапазон значень інтегрального показника від «-0,9» до «0,9» не забезпечує високої точності оцінки фінансового стану підприємства.	створена з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств, а тому має місце застосування.
Модель Матвійчука	значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей.	виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації.	зважаючи на ймовірність викривленої оцінки важливим є завдання проведення аналізу фінансового стану компанії з позицій оцінювання часу, що залишається до її ймовірного банкрутства.

Джерело: Складено автором на основі: [54;88; 97; 140]

Сьогодні актуальною є розробка методичного підходу, який би в оцінці фінансового стану підприємства спирався на вітчизняні стандарти обліку і звітності, використання інформаційної бази підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки і умов національного ринку.

Автор погоджується з думкою про те, що процес оцінки кризових явищ, який досліджується у ряді робіт [109; 133; 142], є елементом антикризового управління. Проте їх аналіз свідчить, що оціночні моделі самі по собі відірвані від реального контексту антикризового управління.

Існуючі методики переважно констатують факт кризи. Отриманої інформації недостатньо для об'єктивних висновків щодо ефективності здійснюваних антикризових заходів. По-перше, на розгортання кризових явищ на підприємстві впливають фактори ендо- та екзогенного характеру, що не завжди піддаються управлінню та їх складно оцінити; по-друге, результати, отримані на базі аналізу фінансових показників лише статично констатують факт наявності чи відсутності кризових явищ на підприємстві.

З урахуванням розвитку теорії фінансового циклу, антикризового управління та механізму антикризового управління, доцільним є, на нашу думку, розширити процес оцінки ефективності механізму антикризового управління наступними елементами.

1. Аналіз нефінансових показників:

- відсоток браку – відсутність контролю на виробництві, поставка комплектуючих низької якості через відсутність альтернатив вибору; зниження продуктивності праці виробничого персоналу;

- кількість гарантійних звернень - збільшення кількості неякісних виробів свідчить про наявність проблем на підприємстві, спричинених застарілими технологіями, зниженням ефективності управління на підприємстві;

- сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб - відкриття судових справ щодо санації або ліквідації підприємства, прострочення податкових виплат та кредиторської заборгованості тощо;

- кількість днів невиплаченої вчасно заробітної плати – зниження ліквідності активів підприємства та його загальної платоспроможності;
- кількість постачальників – зменшення свідчить про наявність кризових явищ в галузі та зниження платоспроможності підприємства;
- кількість машино-днів простою підприємства – відсутність замовлень, застарілість обладнання, позапланова профілактика через зниження платоспроможності кінцевого споживача та загальноринкового попиту через перенасиченість ринку імпортними товарами;
- плинність кадрів – збільшення числа звільнень персоналу через відсутність грошових коштів на його утримання тощо.

Дослідження нефінансових показників дасть змогу підтвердити чи скоригувати результати щодо стану підприємства, оскільки деталізуються причини значень фінансових показників. Вибірка нефінансових показників може здійснюватися шляхом експертного опитування з урахуванням ступеня їх впливу на розгортання кризових явищ та результатів кореляційно-регресійного аналізу з метою вилучення статичних взаємозв'язків.

2. Використання теорії фінансового циклу для підтвердження адекватності отриманих результатів та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємстві.

Оскільки, фінансовий цикл включає в себе операційний та виробничий цикл і період обертання грошей, то по суті можна говорити, що скорочення тривалості вищезазначених складових – це ні що інше як скорочення тривалості фінансового циклу в цілому. При цьому, фінансовий цикл підприємства показує ефективне регулювання заборгованості (кредиторської та дебіторської) [27].

Можливі чотири види фінансових циклів (табл. 1.7)

Види фінансових циклів, наведені вище, досить умовні, вони не враховують наявності одночасно і виданих авансів, та кредиторської заборгованості перед постачальниками та підрядниками або ж одержаних авансів разом з дебіторською заборгованістю покупців і замовників.

Таблиця 1.7

Види фінансових циклів

Види фінансового циклу	Характерні ознаки
класичний	дебіторська заборгованість (без виданих авансів) перевищує отримані аванси; кредиторська заборгованість (без отриманих авансів) перевищує видані аванси
зворотний	отримані аванси перевищують дебіторську заборгованість (без виданих авансів); видані аванси перевищують кредиторську заборгованість (без отриманих авансів);
подовжений	дебіторська заборгованість (без виданих авансів) перевищує отримані аванси; видані аванси перевищують кредиторську заборгованість (без отриманих авансів)
укорочений	отримані аванси перевищують дебіторську заборгованість (без виданих авансів); кредиторська заборгованість (без отриманих авансів) перевищує видані аванси.

Джерело: Запропоновано автором на основі: [27; 135; 142]

В аналітичних цілях слід порівнювати видані аванси з кредиторською заборгованістю (без отриманих авансів), а також отримані аванси з дебіторською заборгованістю (без виданих авансів). Потім з урахуванням домінуючого показника слід дати остаточну оцінку фінансового циклу.

При проведенні аналізу діяльності підприємств машинобудування, фахівцями відзначається взаємозв'язок операційного та фінансового циклів, але ними описуються різні сторони функціонування підприємства. Тривалість виробничого, операційного та фінансового циклів є найважливішим індикатором ефективності управління оборотними активами, а отже, і механізму управління на підприємстві в цілому, беручи до уваги залежність ефективності та результатів. Скорочення тривалості циклів збільшує ефективність механізму управління на підприємстві (в тому числі антикризового) (табл. 1.8).

Проте, варто зауважити, що чим коротше цикли, тим нижчий ступінь забезпеченості організації оборотними активами, а це в свою чергу збільшує ризик підприємства опинитися в кризовому стані. Чим більше тривалість

циклів, тим вище потреба організації в джерелах фінансування і тим вище витрати на фінансування.

Таблиця 1.8

Інструменти підвищення ефективності механізму управління в теорії фінансового циклу

Складові циклу	Інструменти
Операційний цикл	збільшення швидкості виробничого процесу та прискорення обороту дебіторської заборгованості
Виробничий цикл	зміна номенклатури виробленої продукції, політики щодо формування запасів, кредитної політики
Фінансовий цикл	зменшення обороту кредиторської заборгованості

Джерело: Запропоновано автором на основі: [27; 34; 100]

Скорочення часу фінансового циклу може бути досягнуте трьома шляхами:

- зменшенням тривалості виробничого циклу за рахунок оптимізації схеми закупівлі сировини, оптимізації виробничого процесу та зменшення часу знаходження готової продукції на складі;
- зменшенням терміну погашення дебіторської заборгованості за рахунок посилювання кредитної політики, за умови, що це дозволяють ринкові умови;
- збільшенням терміну погашення тривалості кредиторської заборгованості за рахунок отримання відстрочки платежів постачальникам.

Оцінюючи динаміку тривалості складових операційного циклу і розробляючи стратегію управління циклом, необхідно враховувати, що вона відображає не тільки ступінь ефективності управління оборотним капіталом, а й об'єктивні процеси, що відбуваються на підприємстві, які можуть привести до збільшення операційного циклу. Зокрема, це може бути зміна номенклатури виробленої продукції, політики щодо формування запасів, кредитної політики, ін. В цьому випадку подовження циклів і, отже, зниження оборотності оборотних активів має компенсуватися збільшенням маржі, що в підсумку призводить до збільшення рентабельності інвестованого капіталу організації і не погіршує її позиції щодо створення вартості.

Визначаючи прогнозну тривалість складових циклів, необхідно враховувати виявлені тенденції в її зміні, а також експертну оцінку майбутньої динаміки цих показників.

Крім того, автором пропонується уточнити суб'єктів, які здійснюють оцінку ефективності механізму антикризового управління: відповідальні особи на підприємствах машинобудування; аудиторські фірми; антикризові менеджери, залучені в рамках аутсорсингу; представники фондового ринку тощо;

Вони можуть виступати членами експертної групи з метою, не лише обліку традиційних напрямів оцінки, а і запропонованих у рамках дослідження.

Залучення експертної групи дає змогу визначити ступінь впливу обраних показників при визначенні рівня та глибини кризового стану на підприємстві, оцінити вагомість згрупованих нефінансових показників, а також доцільність рекомендацій. Досить суб'єктивний характер управлінських рішень, які є основою результативності кожного підприємства і які не можна достовірно описати логікою фінансової звітності та відсутністю достатньої інформації про стан реалізації антикризових заходів на підприємстві, зумовлює використання поряд з традиційними методами оцінки методу експертних оцінок.

Позитивною особливістю методу експертних оцінок є оперативність одержання інформації для ухвалення рішення і відносно невеликі витрати. Як недолік, варто виділити рівень суб'єктивності і, як наслідок, відсутність впевненості у достовірності отриманих оцінок, яка може бути подолана застосуванням експертної групи.

Точність та надійність прогнозів, розроблених на основі експертних оцінок, в першу чергу, визначається складом експертної групи, їх професіоналізмом, обсягом знань, ерудованістю. Специфічні вимоги до членів експертної групи накладають свої особливості на принципи їх відбору.

Використовувати всіх спеціалістів в проведенні експертизи недоцільно та практично неможливо. Тому із загального списку потрібно сформувати репрезентативну вибірку. Відібрані спеціалісти повинні відповідати таким вимогам:

- експерт повинен бути визнаним спеціалістом в даній сфері;
- експерт має бути обізнаним не тільки в даній сфері, а також в суміжних сферах;
- оцінки експерта мають бути відносно стабільні в часі, на всіх етапах експертизи;
- експерт повинен мати деякий досвід успішних прогнозів в даній сфері знань
- експерт повинен мати широкий кругозір, ерудицію, бачити перспективи.

Персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності реалізації механізму антикризового управління на підприємстві.

Завершальним етапом процесу оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування є надання практичних рекомендацій та вибір заходів, спрямованих на підвищення ефективності в майбутньому.

Представимо складові елементи оцінки механізму антикризового управління на рис.1.9.

Вибір системи заходів антикризового управління залежить від глибини кризи, факторів, що її обумовлюють та цілей підприємства машинобудування, реалізації відповідних завдань механізму антикризового управління.

Таким чином, у процесі дослідження було виявлено недосконалість існуючих підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління. Автором було запропоновано розширити їх шляхом врахування у

процесі оцінки результатів аналізу нефінансових показників та використання теорії фінансового циклу.



Рис. 1. 9. Складові оцінки ефективності механізму антикризового управління

Джерело: Запропоновано автором на основі: [27; 105; 159]

Запропонована автором оцінка ефективності механізму антикризового управління дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо відповідного механізму антикризового управління та вибору відповідних інструментів і заходів його реалізації з метою накопичення антикризового потенціалу.

Як правило, в науковій літературі [98; 162; 163] та на практиці здатність підприємства подолати наслідки впливу фінансово-економічних криз називають санаційною здатністю [121; 147] або потенціалом виживання [162]. Однак обидва цих терміни розглядають у контексті фінансової санації.

Л. Лігоненко зі співавторами, використовуючи як аналога санаційної спроможності термін «потенціал виживання», зазначає, що в загальному сенсі «виживання підприємства – це такий стан його розвитку, припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього

середовища при збереженні основних законів розвитку, таких , як цілеспрямованість, динамізм і керованість. Оцінка можливостей виживання здійснюється через виявлення потенціалу виживання - сукупності можливостей підприємства по нормалізації стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного господарювання » [162]. Так, санаційної здатністю О. Терещенко, І. Продіус та інші розуміють наявність у підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації» [121; 149].

Хоча санація є однією із стадій або фаз реалізації антикризової стратегії, з погляду антикризового управління більш виправдано використовувати термін «антикризовий потенціал».

С. Адонін, здійснивши детальний аналіз сутності цього терміна і підходів до його трактування в науковій літературі, прийшов до висновку, що під антикризовим потенціалом звичайно розуміють наявність у підприємства ресурсів та можливості їх відновлення [2].

А. В. Белозерцев акцентує увагу на функціональному аспекті категорії «антикризовий потенціал» і розглядає його як сукупні потенційні можливості підприємства протистояти кризі, які виникають в результаті використання наявних і залучених ресурсів підприємства в процесі реалізації антикризових заходів в умовах динамічного зовнішнього середовища [16].

І.В. Шварц визначає антикризовий потенціал як здатність підприємства протистояти дійсних та потенційних кризовим явищам при збереженні тенденції до сталого розвитку [162].

Таким чином, головною ознакою антикризового потенціалу є здатність підприємства протистояти кризі.

Важливим аспектом визначення антикризового потенціалу промислового підприємства є оцінка ефективності розроблених антикризових заходів. Така оцінка повинна містити [2; 16; 162]:

- аналіз переваг і недоліків альтернативних антикризових заходів, зокрема SWOT-аналіз розроблених заходів, визначення та оцінку типу їх внутрішніх залежностей (незалежні, компліментарні, взаємозамінні, взаємовиключні) моделювання комплексу антикризових заходів;

- прогнозування та оцінки ефекту від впровадження антикризових заходів, у тому числі – прогнозування та аналіз змін у напрямках і структурі виробництва; оцінки впливу антикризових заходів на конкурентоспроможність і становище підприємства на товарних ринках, визначення очікуваних фінансових результатів діяльності;

- аналіз ефективності використання альтернативних джерел фінансування антикризових заходів, зокрема визначення перспективних наслідків зміни структури виробництва при акумуляції внутрішніх джерел фінансування; оцінки обсягів зростання боргового тягаря, ймовірності погіршення фінансової стійкості і платоспроможності при залученні позикового капіталу, визначення очікуваних зрушень у структурі власності при залученні капіталу учасників, аналіз перспектив щодо розподілу фінансових результатів за використання різних джерел фінансування; обчислення середньозваженої вартості капіталу та оптимізація джерел фінансування;

- оцінка наслідків впливу антикризових заходів на фінансовий стан підприємства, а саме: аналіз грошових потоків від реалізації антикризових заходів, оцінки співвідношення вхідних і вихідних потоків, визначення впливу антикризових заходів і ліквідність і платоспроможність підприємства, аналіз перспектив зміни фінансової стійкості;

- узагальнення результатів аналізу ефективності і коректування комплексу антикризових заходів.

Варто зазначити той факт, що підприємство при розробці поточної антикризової тактики і стратегії має визначити цільовий рівень антикризового потенціалу на перспективу в розрізі його окремих складових - інноваційної, фінансової, виробничо-технічної, кадрово-управлінської та маркетингової.

Володіючи інформацією про існуючий рівень антикризового потенціалу та прогножуючи зміни в зовнішньому середовищі (враховуючи при цьому й самий песимістичний сценарій розвитку подій), підприємство має встановити для себе необхідний рівень антикризового потенціалу, який дозволить підтримувати на достатньому рівні його стійкість, прибутковість і конкурентоспроможність і в майбутньому.

Висновки до розділу 1

Результати критичного огляду теоретичних підходів до визначення механізму антикризового управління на підприємстві дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено та обґрунтовано, щозростаюча кількість підприємств-банкрутів є індикатором кризових явищ в економіці в цілому та на кожному з цих підприємств зокрема. Аналіз факторів, які обумовлюють появу і розгортання кризових явищ, фаз кризи, конкретних показників діяльності підприємств дає можливість конкретизувати сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства: віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи; являє собою, в першу чергу, процес, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі; є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем; її основною ознакою є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності; може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, стримуючи подальший розвиток підприємства та перехід на наступну стадію розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації; носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю; її розгортання генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів,

співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер, а її виникнення і розгортання обумовлює певні загрози, ризики та наслідки для процесу функціонування підприємства.

2. На основі узагальнення теоретико-методичних підходів теорії антикризового управління запропоновано розуміти кризу як результат загострення протиріч соціально-економічного характеру на підприємстві, який є наслідком сукупності проблем, що склалися в результаті дії сукупності факторів (об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх), тісно взаємопов'язаний з поняттям «ризик», що дає можливість визначати здатність підприємства вчасно на них реагувати та забезпечувати раціональне використання ресурсів і накопичення потенціалу розвитку. Тобто чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів.

3. Проведене дослідження дало можливість здійснити уточнення сутності антикризового управління, під яким запропоновано розуміти організований процес, спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства. Такий підхід до визначення поняття «антикризове управління» та аналіз його відмінностей від традиційного управління дає можливість формувати стратегію розвитку підприємства з урахуванням можливості появи кризових явищ та реальною можливістю протидіяти вже існуючим кризам. Доведено, що аналіз впливу факторів макро-, мезо- та мікроекономічного середовища, необхідність адаптації до них чи їх регулювання формують об'єктивну необхідність застосування механізму антикризового управління у діяльності підприємства.

4. У ході досліджень обґрунтовано та визначено елементи механізму антикризового управління, що дає можливість представити його цільове спрямування, деталізувати структурні елементи (принципи, мету, потребу,

функції, методи, інструменти, нормативно-правове забезпечення, фактори впливу та рівні управління), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ шляхом реалізації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

5. Установлено, що основою правильного вибору та подальшого використання заходів антикризового управління, їх обґрунтованості і виправданості має бути попереднє оцінювання показників діяльності підприємства, де чільне місце відведено моделям оцінки ймовірності банкрутства. Проте зважаючи на те, що результати фінансового аналізу та моделі оцінки ймовірності банкрутства лише констатують факт наявності чи відсутності кризових явищ, у дослідженні запропоновано розширити процес оцінки ефективності механізму антикризового управління аналізом нефінансових показників та використанням теорії фінансового циклу.

Запропонований підхід до оцінки ефективності механізму антикризового управління дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо вибору механізму антикризового управління та вибору відповідних інструментів і заходів його реалізації, що є основою накопичення антикризового потенціалу.

Основні результати розділу опубліковано в працях: [98-103 ; 107; 110], апробовано у практичній діяльності Державної служби України з питань регуляторної політики, а також як матеріали для навчально-методичного забезпечення викладання економічних дисциплін у НТУУ «КПІ».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

2.1 Стан та тенденції розвитку підприємств машинобудування

З метою діагностики особливостей механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування доцільно більш детально зупинитись на показниках їх діяльності в порівнянні з ключовими показниками промислових підприємств.

Питання стану та тенденцій розвитку промислових підприємств аналізувалися у роботах О. В. Собкевича, А. І. Сухорукова, В. Г. Савенко, Товажнянського В.Л., Божко Л.О. та інших. У них зазначається, що стан підприємств машинобудування визначається такими негативними ознаками: перевага видобувних і базових галузей з низьким ступенем переробки сировини; недостатня орієнтація на виробництво продукції кінцевого споживання; незначна інноваційність технологій у більшості галузей; висока енерго- та матеріалоемність виробництва при незабезпеченості власними енергоресурсами; деформована структура виробництва; недостатня конкурентоспроможність переважної більшості вітчизняної продукції через моральну застарілість низьку якість.

Якщо говорити про стан окремих галузей промисловості, то у наш час машинобудування служить основою економіки будь-якої країни і відіграє вирішальну роль в створенні матеріально-технічної бази господарства. У сучасних умовах йому належить виключно важлива роль в прискоренні науково-технічного прогресу. Воно постачає народному господарству верстати, транспортні засоби (судна, тепловози, електровози, вагони, автомобілі, літаки тощо), сільськогосподарські машини, екскаватори, генератори для електростанцій, технологічне обладнання для заводів, фабрик і цим самим

сприяє розвитку всіх галузей економіки. Випускаючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства, машинобудування забезпечує комплексну механізацію і автоматизацію виробництва. Рівень розвитку наукоємного машинобудування позначається на забезпеченні конкурентоспроможності економіки країни, зростання ВВП, підвищення якості життя населення. Тобто створення нових та посилення існуючих конкурентних переваг машинобудівних галузей промисловості надає аналогічні конкурентні переваги всій національній економіці.

Машинобудівний комплекс – один із провідних у промисловості України, який об'єднує систему науково-дослідних, конструкторсько-технологічних організацій; охоплює 11267 підприємств, з яких 146 – великих, 1834 – середніх та 9287 – малих; понад 22% зайнятого промислово-виробничого персоналу, 13,4% загального обсягу промислової продукції та понад 15% вартості основних виробничих фондів [151].

У структурі машинобудування 2014 року найбільшу частку займало виробництво транспортних засобів та устаткування – 42%, тоді як інші два сегменти – електричного, електронного й оптичного устаткування, з одного боку, і машин та устаткування – з другого, охоплюють відповідно 24% і 34% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура реалізованої продукції машинобудування у 2014 р.

Джерело: [47]

Розглянемо обсяги реалізації продукції даної галузі (рис. 2.2). На думку автора, невідповідність національної продукції вимогам світового ринку є однією з основних причин зниження обсягів реалізації продукції вітчизняних машинобудівних підприємств.

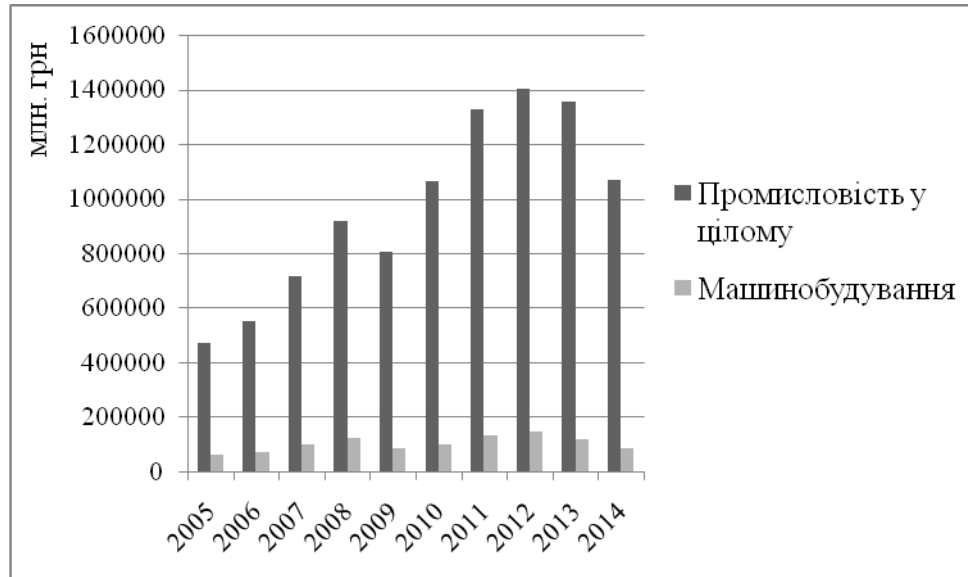


Рис. 2.2.Обсяг реалізованої промислової продукції підприємствами машинобудування за 2005-2014 р.р.(у діючих цінах відповідного року)

Джерело: Побудовано автором на основі:[45;47]

До настання кризи (січень-лютий 2008 року), машинобудування було лідером щодо зростання обсягів реалізації продукції серед інших галузей промисловості. В першому півріччі 2008 р. збільшення виробництва по галузі становило 29,5 % (у середньому по промисловості – 7,7 %). Машинобудування почало активно виходити на зовнішні ринки. У січні 2009 р. обсяги виробництва в машинобудуванні зменшилися в порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 58,3 %.

Аналіз промисловості в цілому за 2005-2014 рр. роки свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції з 2005 по 2008 рр. на 448492,9 млн грн (удвічі), спад у 2009 р. на 110504,9 млн грн і збільшення обсягу на 82547,8 млн грн у 2010 р. У 2012 р. спостерігається різкий підйом до 1115826,1 млн грн.

Падіння обсягів продукції машинобудування за підсумками 2009 р. було найглибшим серед інших видів промислової діяльності та порівняно з попереднім роком становило – 44,9 %.

Основними чинниками зменшення обсягів виробництва за аналізований період слід вважати:

- зниження попиту на внутрішньому ринку, пов'язане зі скороченням купівельної спроможності вітчизняних споживачів;
- відсутність обігових коштів для розвитку виробництва;
- зниження світової інвестиційної діяльності та відповідно скорочення зовнішнього попиту на вітчизняну машинобудівну продукцію призвело до втрат окремих
- зовнішніх ринків збуту.

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств за 2012 - 2014 рр. свідчить про зниження обсягів реалізації продукції порівняно з попередніми роками і складає 7,9 %. Проте у розвинених країнах цей показник складає 25 – 45 %. Це є негативною тенденцією, що свідчить про занижене значення машинобудівної галузі в економіці країни.

Поряд із цим, ключовою загрозою конкурентоспроможності машинобудівної галузі та відтворювального процесу загалом є продовження експлуатації фізично і морально застарілих основних засобів, що свідчить про відсутність довгоочікуваних структурних перетворень в економіці. Потенціал зростання імпорту інвестиційних товарів і високих темпів збільшення обсягів реалізації продукції машинобудування докризового періоду недостатньою мірою були спрямовані на модернізацію виробничих потужностей. Існуючі темпи оновлення основних фондів у машинобудівній галузі (як і в промисловості у цілому) на рівні 4-5 % за рік в умовах, коли накопичений ступінь їх зносу становить 60%, очевидно, не в змозі забезпечити їх своєчасну заміну [47].

За результатами виконаних досліджень у 2005-2014 рр. можна стверджувати, що індекси обсягів промислової продукції для машинобудування мали максимальне значення за аналізований період у 2007 р. - 143,1 %) та в 2010р. - 136,1 %) мінімум (рис. 2.3).

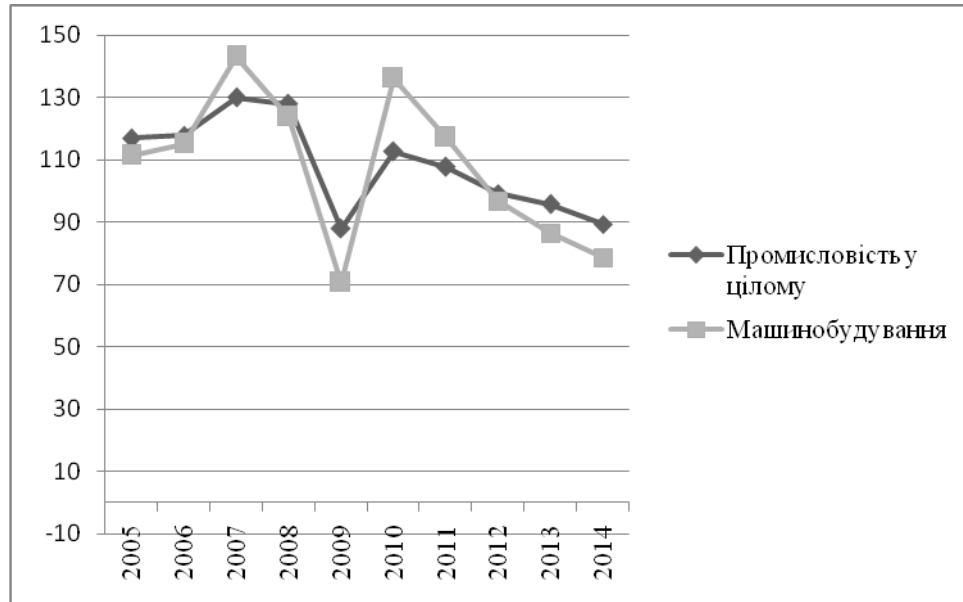


Рис. 2.3. Індекс промислової продукції України за 2005 – 2014 рр., % до попереднього року

Джерело: Побудовано автором на основі: [45;47]

Найменше значення показника для машинобудування характерне для 2009 р., де індекс становив лише 70,5 %, що зумовлено, як зазначалося раніше, нестабільною фінансово-економічною ситуацією в країні.

Темп приросту в машинобудуванні, за підсумками січня-травня 2011 р., становив 22,5 % і був забезпечений переважно збільшенням обсягів виробництва саме кінцевої продукції, а не напівфабрикатів або комплектуючих. Зростання спостерігалось у всіх підвидах машинобудівної промисловості: виробництві транспортних засобів та устаткування (на 32%), виробництві електричного, електронного й оптичного устаткування (на 18,8%), виробництві машин та устаткування (на 13,8%). За цей самий період виробництво тракторів зросло вдвічі, машин пральних – у 1,8 разів, автомобілів легкових – у 1,7 разів, вагонів – на 43,5 %, автобусів – на 23,5 % тощо [94].

Збереження тенденції зростання в машинобудуванні, так само, як і в ряді інших внутрішньоорієнтованих виробництв, сприяє формуванню позитивних структурних зрушень у промисловості, що дозволяє оцінювати перспективи її розвитку як обнадійливі [138].

В той же час, з позиції ряду показників, які характеризують зрушення у розвитку машинобудівного комплексу, варто говорити про наявність досить стійких негативних тенденцій.

Так, В.Л. Товажнянський [142], аналізуючи діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств, підкреслює, що їх власні джерела коштів складають на сьогодні понад 80% від сукупного обсягу отримуваних інвестицій. І навпаки, у розвинутих країнах світу близько 80%, що направляються на реальне інвестування, - це переважно кредити або залучені фінансовими інструментами у виробництво кошти.

У табл. 2.1 проаналізовано фінансові результати діяльності підприємств машинобудування в порівнянні з промисловістю України за період 2005-2014 рр.

Таблиця 2.1

Порівняльні фінансові результати діяльності промислових підприємств за період 2005-2014 рр.

Рік	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.		Кількість підприємств до загальної кількості, %	
	промисловість	машинобудування	промисловість	машинобудування
2005	17502,4	1258,4	62,4	65,3
2006	22630,1	825	64,2	65,2
2007	29286,9	3485,5	65,5	67,5
2008	5 542,5	-1089,5	59,6	62
2009	-14 192,5	37,3	58,5	59,1
2010	11 889,6	4235,5	57,5	60,4
2011	32229,9	10777,9	60,8	65,6
2012	2 592,4	9268,8	60,7	65,2
2013	-4535,2	3046,8	62,1	64,1
2014	-4181,1	2768,6	63,3	65,2

Джерело: Складено автором на основі [47]

У 2007 р. кількість збиткових підприємств склала 30,8 %, а у наступні роки кількість збиткових підприємств у галузі зростала, що зумовлено, на нашу думку, негативним впливом світової фінансово-економічної кризи.

Найвідчутнішим фактором впливу на фінансові результати промислових підприємств була фінансова криза. Так, у 2009 р. збитки цих підприємств досягли 4760,7 млн. грн., а кількість прибуткових підприємств зменшилась до 40,3 %. Такі результати позначились і на показниках чистого збитку – 14192,5 млн. Однак, починаючи з 2010 р., вдалось покращити фінансові результати й отримувати чистий прибуток (11889,6 млн. грн. у 2010, 32229,9 млн. – 2011 та 2592,4 млн. грн. у 2012 рр.), збільшивши частку прибуткових підприємств із 57,5 % до 60,7 %.

2011 р. завершили зі збитком 40,8% промислових підприємств України. Позитивний фінансовий результат (сальдо) підприємств промисловості за 2011 р. становив 65 млрд. 656,3 млн. грн. проти 26 млрд. 530,5 в 2010 р. [47].

Як видно із наведених даних, найбільш успішною діяльністю підприємств машинобудівного комплексу була у 2011 р., коли загальний фінансовий результат склав 14,4 млрд. грн., у попередніх періодах найкращого результату галузь досягла у 2007 р., у цей період фінансовий результат підприємств машинобудування від звичайної діяльності до оподаткування склав 5,128 млрд. грн. Хоча в машинобудуванні за підсумками 2011 р. фінансові результати були дещо кращими, ніж у промисловості загалом, оскільки кількість збиткових підприємств досягла лише 32,8 %.

Згідно даних державної служби статистики України у другій половині 2012 р. спостерігалась тенденція спаду у виробництві машинобудування по відношенню до попереднього року, а в промисловому виробництві така тенденція мала місце протягом року в цілому. Причиною таких показників є не лише планова профілактика ключових машинобудівних підприємств України, а й кризові явища. Щодо спаду промислового виробництва, то маємо абсолютний спад у відсотковому вираженні відносно 2011 р. Збереження несприятливої

економічної ситуації в країнах – основних торговельних партнерах України спричинило негативну динаміку виробництва експортоорієнтованих промислових галузей. Так падіння обсягів виробництва металургії становило 11,7 % у грудні в річному вимірі та 5,2 % у цілому за 2012 рік, машинобудування – 18,8 % та 6 % відповідно. Саме ці галузі мали найбільший негативний внесок у зміну промислового виробництва, обсяги якого скоротилися на 7,6 % у грудні в річному вимірі та на 1,8 % за рік.

У 2013 р. показники значно погіршились, і, у підсумку, чистий збиток підприємств промисловості досяг 4535,2 млн. грн. Крайні фінансові результати вдавалось отримувати підприємствам машинобудування, так, за винятком 2008 р., коли їх збитки становили 1089,5 млн. грн., вони отримували чистий прибуток, на відміну від інших підприємств промисловості.

В рамках аналізу стану машинобудування варто проаналізувати динаміку зміни рентабельності підприємств, оскільки цей показник є одним із найвагоміших в оцінюванні ефективності функціонування підприємств будь-якої сфери діяльності. З метою оцінювання рівня прибутковості підприємств машинобудівної промисловості на рис. 2.4 представлено динаміку показника рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудування.

Аналізуючи рис. 2.4, можна сказати, що рівень рентабельності машинобудівних підприємств протягом 2008 – 2012 рр. стабільно зростав, а потім стрімко падав. На думку автора, такий різкий спад рентабельності машинобудування пов'язаний з нестабільною фінансово-економічною та політичною ситуацією

Поліпшення динаміки машинобудування, як і деяких інших експортоорієнтованих галузей, у першій половині 2011 р. (збільшення приросту відповідно з 13,6 % у квітні до 18,9 % у травні) значною мірою було спричинено високим внутрішнім попитом, зокрема інвестиційним, на фоні зменшення бази порівняння минулого року [47].

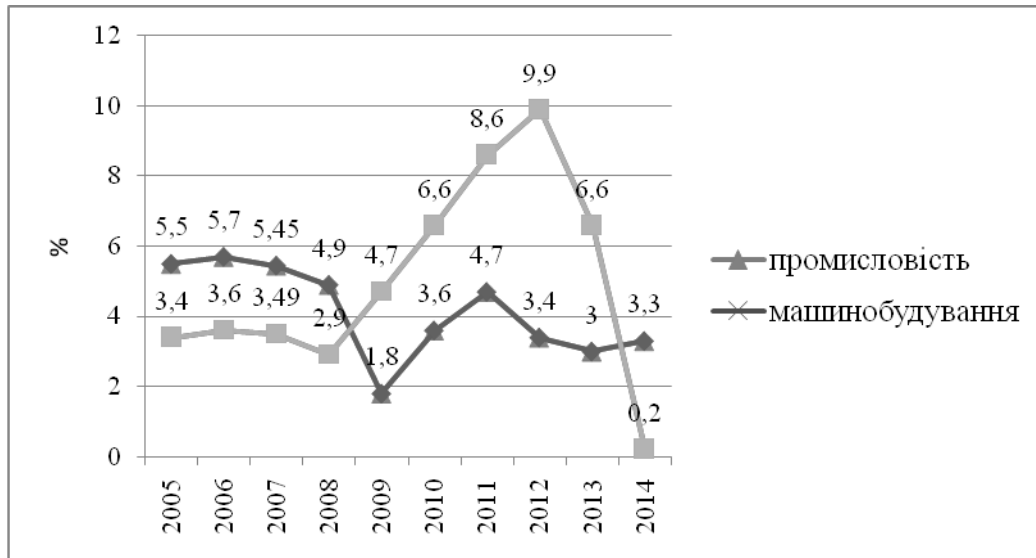


Рис. 2.4. Динаміка зміни рентабельності машинобудування України за 2005 – 2014 рр., %

Джерело: Побудовано автором на основі: [45;47]

Машинобудування — лідер падіння експорту у 2013-2014 рр. Загальний обсяг експорту машинобудівної галузі у 2013 р. становив 10,3 млрд USD проти 12,98 млрд USD у 2012 р. Скорочення експорту зафіксоване на рівні 20,6 %. Найбільше скоротився експорт транспортного машинобудування — на 28 %. Перш за все, це зумовлено суттєвим зниженням поставок вагонів та локомотивів у Російську Федерацію — на 40%, від чого українські підприємства недоотримали 1,64 млрд USD. Додало ваги й зниження поставок літаків у Росію — на 66 %. Україна недоотримала від експорту повітряного транспорту 612 млн USD. На 5 % скоротився експорт приладобудівної галузі. Невеликим позитивом можна вважати зростання експорту підйомно-транспортного обладнання (+ 30%), обладнання для обробки матеріалів (+ 15%), двигунів (+ 9,8%).

Імпорт товарів машинобудування скоротився на 13,9% до 17,75 млрд USD, проте саме ці товари продовжують посідати друге місце (після енергоносіїв) у структурі товарного імпорту. Значного скорочення зазнав імпорт обладнання для сільського господарства та харчової промисловості (-

30,7%), вантажних (-13,5%) і легкових (-7,8%) автомобілів, двигунів (- 13,3%), насосів (- 7,1%).

Отже, головні споживачі продукції українського машинобудування — країни Митного союзу, у т.ч. РФ. Ураховуючи складні політичні та економічні відносини з Росією, без їх поліпшення варто очікувати подальшого зниження рівня експорту продукції машинобудування у 2014 р. У 2015 р. прогнозується незначне зростання економіки на рівні 0,5%.

Більш суттєвий показник у 3,5% можливий лише у 2016 р. за умови спільної зацікавленості Європейського Союзу, МВФ і Росії в підтримці України та впровадження інвестиційних проектів. Також машинобудівникам потрібно виходити на нові ринки збуту, модернізувати виробництво й запроваджувати новий асортимент продукції, затребуваний на інших ринках [66].

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств показує ту саму тенденцію по роках, що й уся промисловість. Проте частка машинобудування у структурі продукції промисловості коливається в межах 8,3-13,7%, що, безперечно, не досягає рівня розвинених країн світу, де частка машинобудування в промисловості, як правило, становить 25-45% (рис. 2.5).

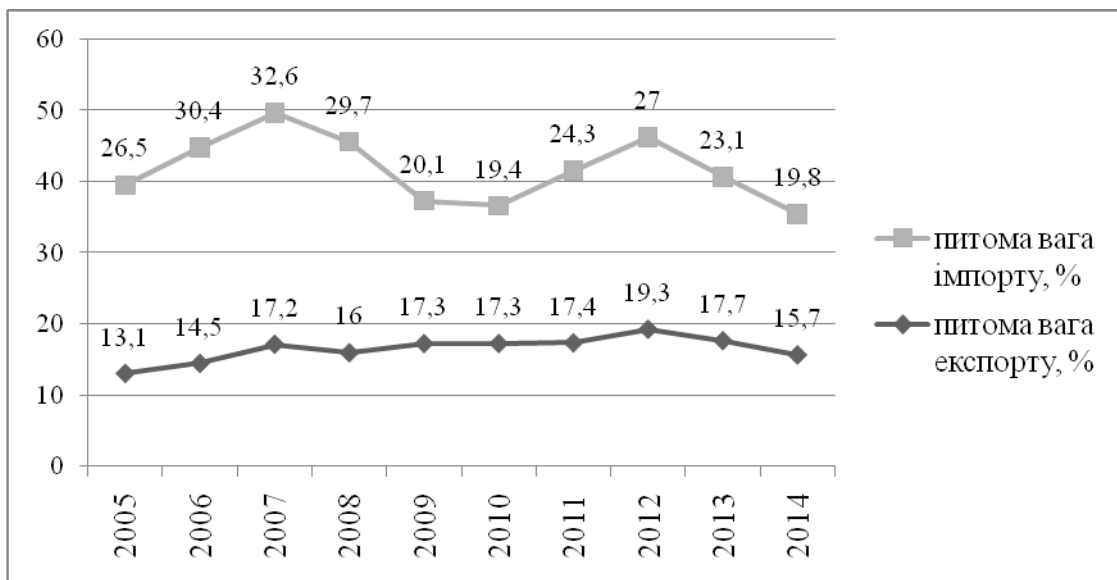


Рис. 2.5. Питома вага експорту та імпорту продукції машинобудування в загальних обсягах українського експорту та імпорту

Джерело: Побудовано автором на основі: [45;47]

За цей період відносно стабільною була структура виробництва видів машинобудівної продукції. Найбільшу частку традиційно займало виробництво транспортних засобів та устаткування, найменшу — виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування. Така динаміка зберігається й у 2014 р.

Особливо негативною тенденцією розвитку машинобудування є низький рівень інноваційної активності його підприємств, що в підсумку призводить до зниження обсягів виробництва інноваційної продукції (рис. 2.6).

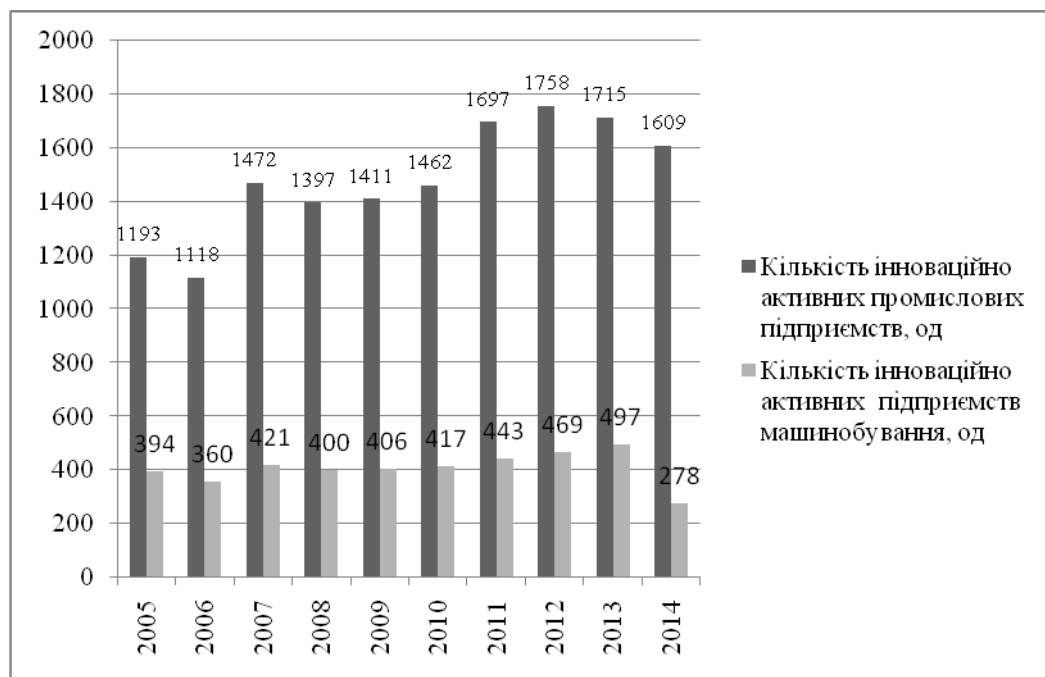


Рис. 2.6. Динаміка інноваційної активності підприємств промисловості за 2005-2014 р.р.

Джерело: Побудовано автором на основі:[44]

Аналіз динаміки інноваційно активних підприємств машинобудування у 2005–2014 рр. засвідчує, що кількість інноваційно-активних підприємств зростає, натомість відбулося зниження частки інноваційно-активних підприємств машинобудівного комплексу в загальній структурі промисловості. Відмітимо, що частка інноваційно активних підприємств машинобудівного комплексу в загальній структурі промисловості становить на 31.12.2014 р. —

17,3%, порівнюючи з 2005 р., в якому частка сягала 33,03%, рівень зменшився майже в 2 рази.

Незважаючи на незначне поживлення інноваційної активності вітчизняної промисловості та машинобудування, зокрема, протягом 2011-2012 років (рис. 2.6), у 2013 р. кількість інноваційно активних промислових підприємств знову скоротилася та склала 1715 підприємств, з яких інноваційно активних підприємств машинобудування нараховувалося 497. Незважаючи на це, рівень інноваційної діяльності машинобудівних підприємств важко назвати задовільним, адже потреби в інноваціях на більшості із них задовольняються за рахунок імпорту технологій, устаткування, а не шляхом створення власних інноваційних розробок.

Основна причина - відсутність вільних коштів та вимивання обігових активів, що призвело до морального зносу асортименту продукції машинобудування, яка за своїми технічними та ергономічними показниками, рівнем якості не відповідає закордонним аналогам і має значно менший термін експлуатації. Адже основним джерелом фінансування інновацій в машинобудуванні, як і в промисловості в цілому, є власні кошти підприємств, які складають визначальну частину витрат на проведення науково-дослідних та інноваційних робіт. Із загального обсягу фінансування інноваційної діяльності в розмірі 3079 млн. грн у 2014 році власні кошти машинобудівних підприємств становили 2184 млн. грн [44]. Попри це, таку стратегію інноваційного виживання обирають лише одиниці. Більша ж частина підприємств машинобудування через високу вартість кредитних ресурсів та низький інвестиційний клімат змушена відмовитися від реалізації інноваційної моделі розвитку, фактично обравши шлях втрати виробничого потенціалу та конкурентних позицій на світовому ринку.

Означені показники засвідчують необхідність застосування інструментів подолання негативних та кризових явищ в машинобудівному комплексі та на промислових підприємствах в цілому. Процес запобігання банкрутства в

промисловості є одним з найбільш актуальних завдань національної економіки, оскільки відображає дотримання інтересів самих суб'єктів, його працівників, кредиторів, держави, суспільства та дозволяє підвищити економічну безпеку країни [22]. Особливого значення в процесі запобіганні банкрутства набуває попередня діагностика факторів його виникнення в промисловості України та, відповідно до них, застосування інструментів прогнозування, що дозволяє виявляти основні негативні тенденції в розвитку суб'єктів господарювання в промисловості та включає в себе кількісні показники аналізу екзогенного та ендогенного середовища.

Відповідно до заходу 14 щодо реалізації Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр. була розроблена Державна програма розвитку машинобудування на 2006-2011 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 18.04.2006 № 516. Завдання та заходи Програми виконані в межах фактично освоєних котів відповідно до розмірів доведеного бюджетного фінансування і спрямовані на досягнення її мети за завданнями програми. Отримані на реалізацію завдань та заходів програми бюджетні кошти в обсязі 38,6 млн. грн. склали 14,2 % від суми 271,5 млн. грн. бюджетного фінансування, передбаченого постановою Кабінету Міністрів України від 18.04.2006 № 516 на виконання робіт за програмою у 2006-2011 роках. За результатами виконаних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт було створене нове покоління сучасного обладнання, що по своїм параметрам відповідає вимогам міжнародних стандартів, енерго- та ресурсозберігаючі конкурентоспроможні технології. Освоєння виробництва такого обладнання та впровадження технологій дозволять підвищити якість кінцевого товару та забезпечать зростання попиту на нього як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.[5]

Проте варто зазначити, що попри позитивний звіт про результати виконання Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 рр. існує

ряд інших проблем, які викликали негативні тенденції сучасного фінансового стану машинобудівного комплексу України.

Серед основних на основі досліджень [151] та на думку автора, варто виокремити наступні проблеми, які лежать в основі спадного розвитку машинобудівної галузі:

1. На рівні підприємства:

- незадовільна гнучкість та конкурентоспроможність асортиментно-цінової стратегії;
- недостатність обігових коштів, недосконалість механізму середньо - та довгострокового кредитування;
- відсутність реальних джерел фінансування, що призводить до дуже повільного вирішення проблеми відновлення виробничого потенціалу галузі на основі використання інноваційних технологій і реалізації вітчизняних наукових розробок, подальшої зміни структури товарного виробництва і розвитку інвестиційного машинобудування, забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції;
- брак інформації.

2. На рівні галузі:

- застарілість та низький технічний рівень основних засобів;
- нестача кваліфікованого персоналу в сфері управління та виробництва;
- неефективна завантаженість виробничих потужностей більшості підприємств – на 50-60 %; нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку (відсутність реального моніторингу, дистриб'юторської системи та фінансового лізингу);
- недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств галузі (базові заводи з виготовлення складної техніки знаходяться у скрутному стані);

- застарілість основних засобів базових підприємств галузі, які не оновлювались протягом останніх 15-ти років, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції;
- унеможливлення реконструкції та технічного переоснащення підприємств галузі і забезпечення за рахунок цього високої якості виготовлюваних машин та обладнання, освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки;
- практично повне згортання інноваційно-інвестиційної діяльності.

3. На рівні національного господарства:

- знецінення та коливання курсу національної валюти; зростання імпорту у внутрішньому споживанні до 60 - 70%;
- нерозвиненість фондового ринку та ринку фінансового лізингу;
- недостатність державних програм, спрямованих на фінансування промисловості за рахунок державних замовлень;
- відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, а також стимулюють науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи;
- значний відтік кваліфікованих інженерних і робітничих кадрів, який за 2004-2008 рр. досяг 269 тис. осіб; недостатній контроль з боку держави за діяльністю монополістів і посередників, що призводить до значного зростання вартості матеріалів, енергоресурсів та комплектуючих виробів;
- низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств;
- обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію;
- конфлікт між металургією і машинобудуванням, об'єктивно обумовлений асиметричними відносинами «продавець – покупець», «виробник – споживач».

4. На рівні міжнародних ринків:

- залежність машинобудування від кон'юнктури на зовнішніх ринках;
- різке подорожчання зовнішніх фінансових ресурсів та жорсткість умов їх залучення;

- недостатня швидкість та обґрунтованість рішень стосовно змін зовнішньої кон'юнктури;
- залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн, насамперед з країн СНД.

З метою виведення підприємств машинобудування з кризи необхідно провести системний аналіз діяльності підприємства в цілому та визначити на якому з етапів кризової ситуації воно знаходиться. У випадку виявлення під час діагностики перерахованих проблем на підприємстві необхідно негайно застосовувати інструменти антикризового управління.

На основі отриманих даних на підприємстві слід змінити систему управління з традиційної на антикризову, що допоможе підприємствам ввести в дію такі організаційні та економічні механізми, які дозволили б вибратись з ситуації, що склалася, з найменшими втратами.

Таким чином, у зв'язку з кризовим становищем в діяльності підприємств машинобудування виникають різного роду проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою інструментів антикризового управління, які допоможуть змінити напрямки їхньої діяльності та вивести із ситуації, що вже склалася.

2.2 Оцінювання фінансового стану підприємств машинобудування

Наявність кризових явищ на підприємствах машинобудування свідчить про необхідність діагностики фінансового стану підприємств для вибору антикризових заходів.

Для здійснення комплексного аналізу було обрано підприємства автомобілебудування, оскільки починаючи з середини ХХ ст. воно належить до провідних галузей промисловості. Станом на 2014 р. автомобільна промисловість забезпечує майже 11 % ВВП розвинутих країн світу, в Україні цей показник становить близько 2 %. Динаміка виробництва транспорту в Україні представлена на рис. 2.7.

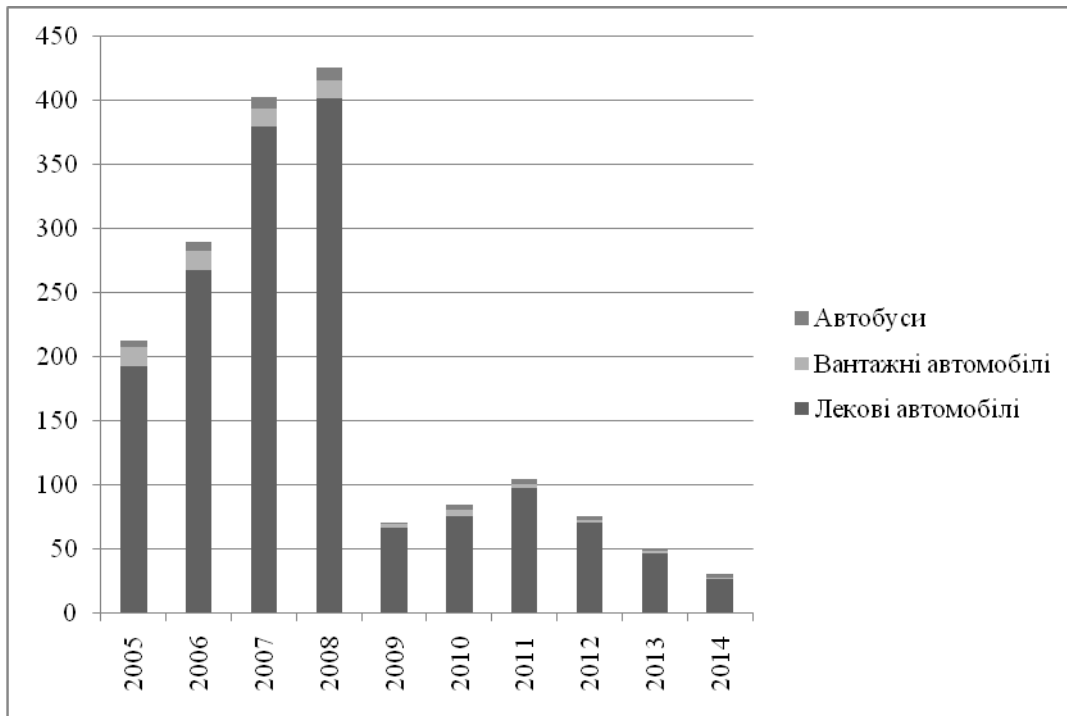


Рис.2.7. Динаміка виробництва автотранспортних засобів в Україні за 2005-2014 рр., тис. од.

Джерело: Побудовано автором на основі:[44;94]

Дані рис. 2.6 свідчать про тенденцію спаду виробництва в автомобілебудуванні, що є результатом прояву наявності кризових явищ у машинобудуванні.

Протягом 2011 - 2014 рр. спостерігається стрімке зменшення показників в розрізі всіх номенклатурних груп, зокрема: виробництво автомобілів в Україні у 2012 р. скоротилося на 27 % порівняно з 2011 роком і становило 76,29 тис. од., а в 2014 р. становило близько 28,01 тис. од, що у 2 рази менше 2005 р. і у 15 разів менше до кризового 2008 р.

Таким чином, кон'юнктура ринку автомобілебудівної продукції в 2008-2014 рр. характеризувалась як несприятлива, з тенденцією до погіршення. Серед причин, що мали вирішальний вплив на стан ринку автомобілебудування слід зазначити світову фінансову кризу 2008 р., наслідком якої була кризова ситуація національної економіки, а отже, і спад всього виробництва; високу конкуренцію зі сторони іноземних виробників; відсутність держпідтримки та

слабкого кредитування; умови невизначеності й військові дії, як наслідок зростання рівня безробіття та низький споживчий попит.

Основну номенклатуру вітчизняних підприємств автомобілебудування складають легкові автомобілі (80 %). Продукція даного сектору переважно призначена для потреб внутрішнього ринку, причому виробники все більше приділяють увагу автомобілям класів В, С і SUV – compact. Лідером з виробництва легкових автомобілів за підсумками 2014 р. ПАТ «ЗАЗ» – 12,779 тис. од., на другому місці ПАТ «Єврокар» – 7,494 тис. од., на третьому місці ПАТ «Кременчуцький автоскладальний завод» – 5,049 тис. од.

Обсяг виробництва легкових автомобілів за 2014 р.у порівнянні з 2013 р. скоротився на 43,3 % до 25 941 од, а у порівнянні з 2008 і 2005 р.р. на 97 % і на 73 %, відповідно.

Другим за сектором ринку автомобілебудування є сегмент вантажних автомобілів (15 %). Продукція цього сегменту виробляється переважно для потреб виробництва і призначене для реалізації, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. За темпами зростання у 2009 р. виробництво вантажних автомобілів посідає перше місце, обійшовши навіть сектор легкових автомобілів. Починаючи з 2012 р. ринок виробництва вантажних автомобілів, порівняно з 2011 р., скоротився на 7,1 % - до 2 936 од., а випуск автобусів упав на 14,4 % - до 3206 од. Однак у 2014 р. ринок зменшився у 13 разів відносно показника 2008 р. У виробництві вантажних автомобілів абсолютним лідером у 2013 - 2014 рр. став єдиний в Україні виробник важкої продукції автомобілебудування ХК «АвтоКрАЗ» з результатом 900 і 1388 од., що відповідає 73% виробництва в цьому сегменті вітчизняного автомобілебудування. На другому місці у 2014 р. був ПАТ «ЗАЗ» – 747 од., а на третьому місці – ПАТ «АК «Богдан Моторс» з результатом 284 одиниці. Виробництво вантажних автомобілів продемонструвало найменше падіння – на 15,2 % і склало 1214 од.

Найбільше падіння відбулося в автобусному сегменті вітчизняного автомобілебудування, де за 2014 р. було вироблено всього 896 од. техніки, або на 63,5% менше показника річної давності. Лідером з виробництва автобусів за підсумками 2013 р. стала корпорація «Еталон» - 700 одиниць, слідом йде – ПАТ «АК «Богдан Моторс» – 296 одиниць, на третьому місці ПАТ «Черкаський автобус» – 189 одиниць. У 2014 р. річний підсумок ПАТ «Черкаський автобус» – 347 автобусів виявився найбільшим серед виробників автобусів і становить 38% від загальноукраїнського показника.

Таким чином, проведений в нашому дослідженні аналіз динаміки обсягів виробництва автомобілебудування та темпів їх росту свідчить, що в цілому для продукції автомобілебудування до 2008 р. і з 2009 до 2011 рр. притаманна тенденція до зростання обсягів виробництва, з 2008 до 2009 р. та з 2012 до 2014 р.р. – спад. Хоч в розрізі номенклатури спостерігаються певні відмінності в тенденції розвитку, що пояснюється особливостями впливу кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків.

Проаналізувати особливості формування кон'юнктури ринку автомобілебудування, визначити його характеристику неможливо без визначення типу ринку та гостроти конкуренції на ньому. Проведені розрахунки показника динаміки ринку, який характеризує тенденції розвитку автомобілебудування, свідчать, що обсяг виробництва продукції автомобілебудування України в цілому і в розрізі основних сегментів виробництва продукції, у 2005-2008 рр. зростав, у 2006 р. – проявляв ознаки стагнації а у 2012 - 2014 р.р. стрімко зменшився, навіть у порівнянні з 2005 р.

Для апробації результатів теоретичних досліджень проаналізованих у розділі I підходів автором було обрано підприємства машинобудування, що спеціалізуються на виробництві машин та устаткування. А саме: ПАТ «Запорізький автомобільний завод» (ПАТ «ЗАЗ») та ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (далі ПАТ «АК «Богдан Моторс»), ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси».

За даними Української асоціації автовиробників України станом на кінець 2014 р. ПАТ «ЗАЗ» займає сегмент обсягом 40 % у загальному обсязі виробництва автомобілебудівної галузі, ПАТ «АК «Богдан Моторс» 13,4 % (рис.2.8).

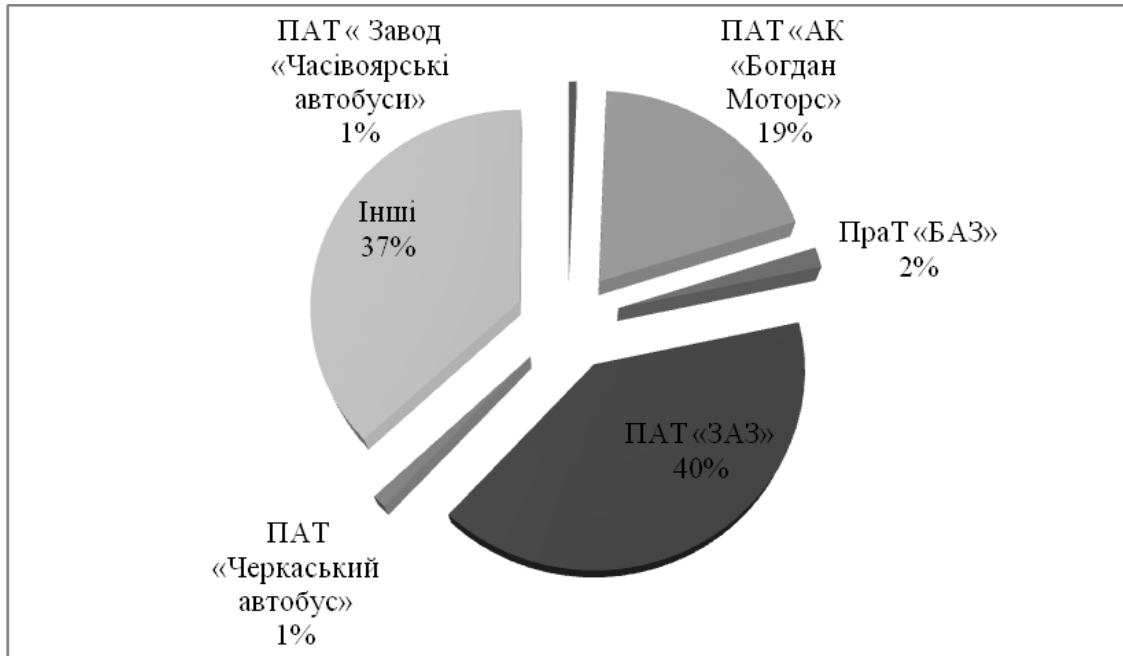


Рис.2.8. Обсяги виробництва автотранспортних засобів в структурі атомобілебудування в Україні за 2014 р.

Джерело: Складено автором на основі:[45;47]

Обрані для практичної апробації дослідження підприємства (табл. Б.1 дод. Б) виробляють майже 63 % загального обсягу автотранспортних засобів в Україні, а тому актуальною для них є фінансова діагностика та оцінювання ймовірності банкрутства.

На основі опрацьованих річних звітів ПАТ «АК «Богдан Моторс» за 2005-2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства та визначено динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві. Загальна динаміка показників фінансового стану представлена у табл. Б.2 (дод. Б).

Розрахунки показників в період з 2005 р. по 2007 р. включно свідчать про стабільне становище товариства, його кредитоспроможність за рахунок обігових активів. У цей період підприємство володіло значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Одночасно, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість могло бути пов'язане з неефективним управлінням активами. Крім того, підприємство, ймовірно, не повністю використовувало свої можливості з одержання кредитів.

У 2008 -2009 рр. спостерігався спад показників фінансово-господарської діяльності підприємства і мала місце загроза банкрутства. капіталу над темпом приросту чистого прибутку, що підтверджувало існування кризових явищ. У 2010 р. мало місце післякризове відновлення, про що свідчить зростання переважної більшості показників.

У період з 2011 по 2014 рр. стабільне функціонування ПАТ «АК «Богдан Моторс» було порушено, про що свідчать локальний мінімум значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2007 р. (рис. 2.9); зниження значення показника концентрації власного капіталу; спадна тенденція показників рентабельності, обсяги продажів разом із фондівіддачею спадали на фоні зниження показника матеріалівіддачі тощо.

Протягом 2005-2014 рр. значення коефіцієнта маневреності власного капіталу починаючи з 2005 р., відповідає прийнятому у світовій практиці інтервалу, що дає змогу стверджувати про стабільне становище товариства.

Проте, починаючи з 2008 р. спостерігається негативна тенденція, що підтверджується зростанням показника коефіцієнта фінансової залежності та свідчить про наявність проблем з забезпеченням власними коштами.

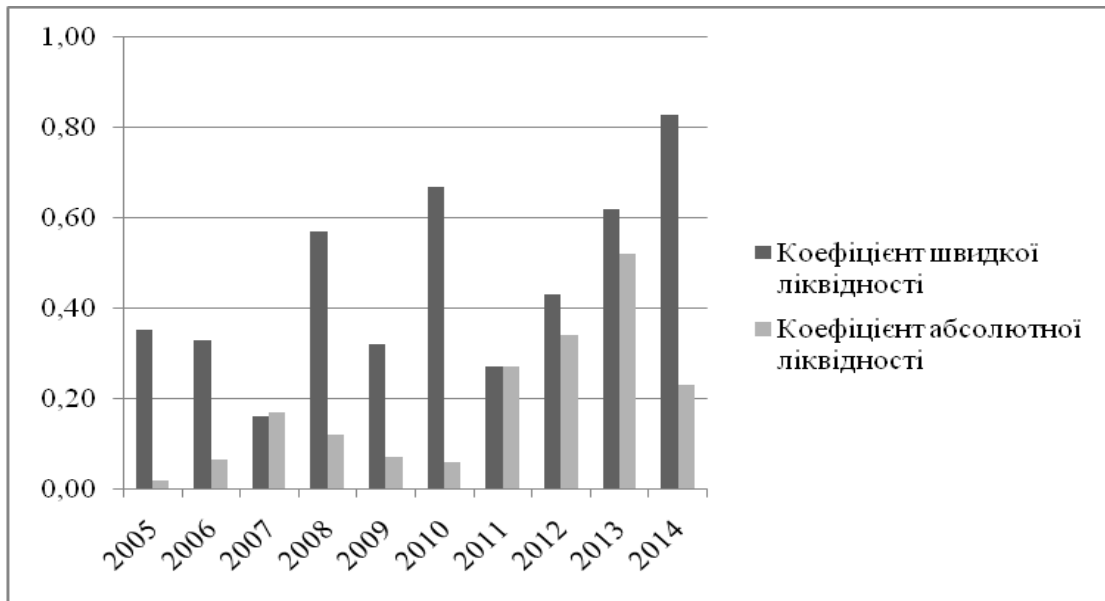


Рис. 2.9. Динаміка значень коефіцієнта швидкої та абсолютної ліквідності ПАТ «АК Богдан Моторс»

Джерело: Побудовано автором на основі:[46]

Тенденція підтверджується значенням коефіцієнта фінансової незалежності, що знаходиться поза межою допустимих значень ($>0,5$) починаючи з 2008 р. Зниження значення показника концентрації власного капіталу свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Значення коефіцієнта залученого капіталу перебуває в допустимих межах лише в 2006р., що демонструє залежність ПАТ «АК «Богдан Моторс» від зовнішніх джерел фінансування (рис. 2.10).

Таким чином, у 2008 р. спостерігається зменшення значень показників, що характеризують ліквідність і платоспроможність. Це, на наш погляд, викликано негативними змінами економічної ситуації у машинобудівній галузі, які позначились на кінцевих результатах діяльності досліджуваного підприємства.

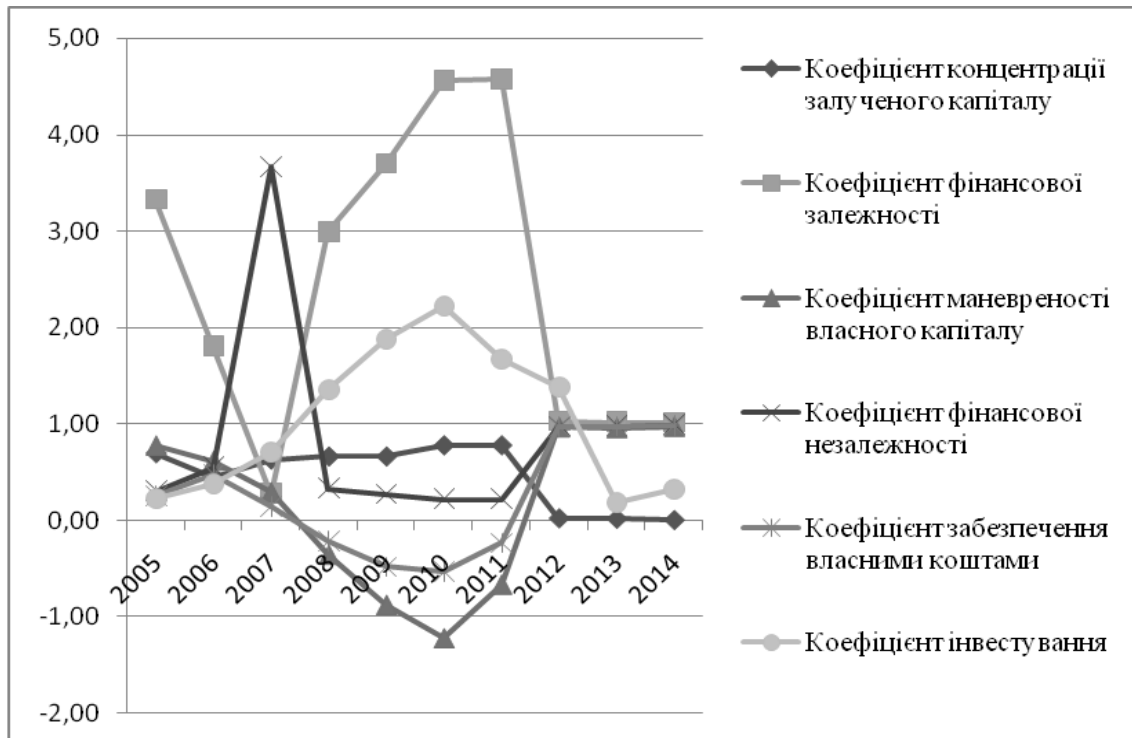


Рис. 2.11. Динаміка значень показників фінансової стійкості

ПАТ «АК Богдан Моторс»

Джерело: Побудовано автором на основі: [46]

Загалом, аналіз фінансових показників за період 2007-2008 рр., 2010-2014 рр. показав, що показники рентабельності мають спадну тенденцію, обсяги продажів разом із фондівдачею спадають на фоні зниження показника матеріалівдачі – усе це може опосередковано свідчити наявність кризових явищ на підприємстві [46].

Усе це може опосередковано свідчити наявність кризових явищ на підприємстві. Це, на наш погляд, викликано негативними змінами економічної ситуації у машинобудування, які позначились на кінцевих результатах діяльності досліджуваного підприємства. Узагальнені дані щодо залежності показників фінансово-господарської діяльності та етапів розвитку кризи представлено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансового стану залежно від розвитку кризового явища на ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Розвиток кризового явища	Особливості прояву кризового явища	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кризові на підприємстві явища відсутні	Основні показники фінансової звітності перебувають в допустимих межах		+	+							
Передкризова ситуація	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших виробничо-господарських показників до 15%	+									
Легка криза	Стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість господарської діяльності						+				
Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності				+			+		+	
Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)					+			+		+
Криза майнової платоспроможності (банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань перед кредиторами над активами (власним капіталом) підприємства										

Джерело: Запропоновано автором на основі розрахунків

Результати табл.2.2 підтверджують аналізовані дані і показують, що задовільний стан підприємства спостерігався в 2006-2007 рр., легка криза (передкризовий стан) спостерігався в 2005 р. та 2010 р., криза поточної платоспроможності мала місце в 2008 р. та в 2011 р., загроза банкрутства (найгірший стан для даного підприємства) – у 2009р. та 2012 р.

Аналогічно було здійснено розрахунки та аналіз фінансового стану по обраним підприємствам.

На основі опрацьованих річних звітів ПАТ «ЗАЗ» за 2005-2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства та визначено динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві. Загальна динаміка показників фінансового стану представлена у дод. В.

Загальна ліквідність підприємства ПАТ «ЗАЗ» протягом аналізованого періоду не досягає оптимальних значень, що свідчить про недостатню кількість оборотних активів для покриття зобов'язань.

ПАТ «ЗАЗ» не є абсолютно ліквідним у 2009 р., 2011 р. та 2014 р., тобто на підприємстві не вистачає грошових засобів і фінансових інвестицій для погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а також поточних зобов'язань за розрахунками.

Коефіцієнти фінансової стійкості нижчі за норму. Коефіцієнт автономії був на рівні оптимальних значень у 2006-2007 рр., що характеризує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування у період 2008-2014 р.р.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами є від'ємним у 2008-2011 рр., що характеризує неможливість проведення незалежної фінансової політики. Коефіцієнт маневрування набагато нижчий рекомендованого значення в період 2007-2014 р., крім того у 2008-2011 рр. показник є від'ємним, що свідчить про неможливість маневрування капіталом ПАТ «ЗАЗ».

Результати діагностики фінансового стану ПАТ «ЗАЗ» свідчать про наявність кризових явищ різної глибини протягом аналізованого періоду.

На основі опрацьованих річних звітів на ПрАТ «БАЗ» за 2005 - 2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства та визначено динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві. Загальна динаміка показників фінансового стану представлена у дод. Г.

Розрахунки показників ліквідності протягом аналізованого періоду свідчать про відсутність оптимальних значень швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду, що свідчить про необхідність активізації роботи дебіторів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності був у межах допустимих значень у 2012 р., це свідчить про те, що на підприємстві недостатній залишок грошових коштів.

Коефіцієнт маневрування в період 2005-2008 рр. є від'ємним, що свідчить про неможливість маневрування капіталом ПрАТ «БАЗ», проте з 2009 р. показник відповідає прийнятому у світовій практиці інтервалу, що дає змогу стверджувати про відносно стабільне становище товариства. Однак від'ємні значення коефіцієнта забезпечення власними коштами свідчить про стабільно негативну тенденцію.

Результати аналізу фінансового стану ПрАТ «БАЗ» свідчать про наявність кризи потокової та боргової платоспроможності протягом аналізованого періоду.

На основі опрацьованих річних звітів на ПАТ «Черкаський автобус» за 2005-2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства та визначено динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві. Загальна динаміка показників фінансового стану представлена у дод. Д.

Значення коефіцієнту загальної ліквідності знаходить в межах оптимальних значень у 2008-2009 р.р. та у 2013 р. Протягом 2005-2007 рр. показники були менші 2, що свідчить про ускладнення збуту продукції, або ж погану організацію матеріально-технічного забезпечення. У 2010-2012 рр. та у 2014 р. показники

суттєво перевищують рекомендовані оптимальні межі, що вказує на сумніви щодо ефективності використання оборотних активів підприємства

Для ПАТ «Черкаський автобус» у 2005 р., 2008-2011 рр. значення коефіцієнту фінансової залежності є вищим від оптимального значення, що свідчить про надто велику частку позикових коштів у загальній сумі фінансових ресурсів. Відповідно найнижчим коефіцієнт фінансової залежності був на початок 2014 р.

Результати діагностики ПАТ «Черкаський автобус» свідчать про стабільне функціонування підприємства у 2005-2008 рр., та розгортання з подальшим загостренням кризових явищ у 2009-2014 рр.

На основі опрацьованих річних звітів на ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» за 2005-2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства та визначено динаміку розвитку кризових явищ на підприємстві.

Значення показників ліквідності суттєво відхиляються від нормативних значень, що вказує на наявність проблем ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» у 2005 р., 2008-2010 рр. та їх загострення у 2014 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу та фінансової залежності знаходяться в межах оптимальних значень протягом аналізованого періоду, що свідчить про незалежність від кредиторів.

Показники фінансової стійкості мають стабільну тенденцію протягом 2005-2014 рр.

Результати фінансового аналізу свідчать про задовільний стан підприємства спостерігався в 2005-2007 рр., легка криза (передкризовий стан) спостерігалася в 2008 р., криза поточної платоспроможності мала місце в 2009 р. та в 2010 р., загроза банкрутства (найгірший стан для даного підприємства) - у 2011-2014 рр.

Загальна динаміка розгортання кризових явищ на підприємствах машинобудування представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кризових явищ на підприємствах машинобудування

Розвиток кризового явища	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кризові на підприємстві явища відсутні		1;4	1							
Передкризова ситуація	1;4	4;5	4;5							
Легка криза	5	2;3		4;5	5	5;1	5			
Криза поточної платоспроможності	2;3		2;3	1;2;3	4	4		5	1;5	
Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)					1;2;3	2;3	1-4	1-4	2-4	1-5
Криза майнової платоспроможності (банкрутство)										

*1 - ПАТ «АК «Богдан Моторс»; 2 - ПрАТ «БАЗ»; 3 - ПАТ «ЗАЗ»; 4- ПАТ «Черкаський автобус»; 5-ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси».

Джерело: Розроблено автором

Здійснено перевірку зазначених даних шляхом використання методик оцінки ймовірності банкрутства. Динаміку інтегральних показників для ПАТ «АК «Богдан Моторс» за західними та вітчизняним методиками оцінки ймовірності банкрутства представлено в табл.2.4.

З процесу аналізу було вилучено 2013-2014 р.р. у зв'язку з переходом на стандарти міжнародної звітності, що не у повній мірі адаптовані до застосування при розрахунках інтегральних показників моделей ймовірності банкрутства. Розрахунки свідчать про невідповідність інтегральних значень ряду моделей дійсності.

Таблиця 2.4

Зведені значення результатів моделей оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Модель/ результати		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Західні моделі	П'ятифакторна модель Альтмана	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства висока	ймовірність банкрутства дуже висока	ймовірність банкрутства дуже висока
	Модель Лісса	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	загроза банкрутства	загроза банкрутства	банкрутство не загрожує	загроза банкрутства
	Модель Таффлера	довгострокові перспективи	довгострокові перспективи	довгострокові перспективи	ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства	є ймовірність банкрутства
	Модель Спрингейта	загроз немає	загроз немає	загроз немає	потенційний банкрут	потенційний банкрут	потенційний банкрут	потенційний банкрут	потенційний банкрут
	модель Конана-Гольдера	затримка платежів 30%	затримка платежів 80-90%	затримка платежів відсутня	затримка платежів 90-100%	затримка платежів 100%	затримка платежів 100%	затримка платежів відсутня	затримка платежів 100%
	коефіцієнт Бівера	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує
Вітчизняні моделі	Модель Терещенко	фінансова криза	підприємству банкрутство не загрожує	підприємству банкрутство не загрожує	фінансова криза	фінансова стійкість порушена	фінансова стійкість порушена	фінансова стійкість порушена	фінансова стійкість порушена
	модель Зайцевої	ймовірність банкрутства є високою	ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства дуже висока	ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства дуже висока
	модель Матвійчука	загроза фінансової кризи							
	критерій (Чепурко)	фінансовий стан нестійкий	фінансовий стан нестійкий	фінансовий стан нестійкий	фінансовий стан нестійкий	кризовий стан	фінансовий стан нестійкий	фінансовий стан нестійкий	підприємство фінансово стійке

Джерело: Розроблено автором

Серед них: Модель Сайфуліна та Кадикова, критерій ступеня фінансової стійкості підприємства (Чепурко), R-модель ІДЕА (дод. Б).

Як видно з таблиць, відображена тенденція не знаходить підтвердження в аналізі фінансових показників. Це пов'язано з відсутністю галузевої прив'язки моделей та суб'єктивністю вагових коефіцієнтів. Тому результатами можна знехтувати. Дані таблиць 2.2 та 2.4 демонструють розбіжності в результатах. Причиною цього, на нашу думку, є неуніверсальність методик ймовірності банкрутства.

Розрахунки, здійсненні на основі моделі Терещенка свідчать про наявність проблем ПАТ «АК «Богдан Моторс», починаючи з 2008 р. фінансова стійкість підприємства порушена, проте якщо своєчасно запровадити антикризові заходи, банкрутство не загрожуватиме. Зміна інтегрального показника в динаміці цілком відповідає реальному фінансовому стану підприємства. Результати, отримані за моделлю Зайцевою, свідчать про мінімальну ймовірність банкрутства, незважаючи на негативні тенденції маневреності та забезпеченості власного капіталу, а також наявність прибутку - як фінансового результату діяльності (дод. Б).

Невеликі зміни першого з показників моделі (відношення чистого збитку до власного капіталу) призводять до коливань підсумкового значення, в десятки разів більш сильним, ніж зміна коефіцієнтів. В результаті маємо неадекватні кінцеві значення. Модель Матвійчука поряд з моделлю Терещенка відзначає адекватні результати, які відповідають реальному фінансовому стану підприємства (дод. Б). Числова інтерпретація отриманих результатів розрахунку інтегральних показників представлена в табл.2.5.

Обґрунтуємо невідповідність результатів детальніше.

Для зручності сприйняття результати розділено на дві частини - значення показників, розрахованих на основі західних методик та значення показників, розрахованих на основі вітчизняних методик (табл.2.6).

Дослідження виявило, що найбільш точними є модель Спрінгейта, Терещенко та Матвійчука.

Таблиця 2.5

**Числова інтерпретація отриманих результатів внаслідок розрахунку
інтегральних показників**

Тенденція функціонування підприємства	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
задовільний стан	7	9	12	5	2	2	5	3
передкризовий стан	4	2	0	3	4	6	6	5
кризовий стан	3	1	0	4	6	4	1	4

Джерело: Розроблено автором

В умовах нестійкого ринкового середовища (внаслідок затяжної соціально-економічної кризи), у зв'язку з відсутністю галузевої прив'язки моделей та суб'єктивністю вагових коефіцієнтів, на наш погляд, не є доцільним до використання на ПАТ «АК «Богдан Моторс» коефіцієнт Бівера.

Таким чином, на ПАТ «АК «Богдан Моторс» мали місце кризові явища в 2008-2009р.р., викликані світовою фінансовою кризою, в 2010 р. ситуація покращилась, але не до оптимального стану, в 2011-2014 р.р. спостерігається спад фінансової стабільності підприємства, що підтверджено розрахунками.

Аналогічно було здійснено розрахунки та аналіз кризового стану по обраним підприємствам. Числова інтерпретація отриманих результатів внаслідок розрахунку інтегральних показників на досліджуваних підприємствах представлена у табл. 2.7.

На основі опрацьованих річних звітів ПрАТ «БАЗ» за 2005-2014 рр. автором проаналізовано значення фінансових коефіцієнтів за основними групами, для оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності товариства.

На ПрАТ «БАЗ» мали місце кризові явища в 2005р., 2007-2008 рр., викликані світовою фінансовою кризою, в 2006 р. ситуація покращилась, але не до оптимального стану (мала місце легка криза), в 2009-2014 рр. спостерігається спад фінансової стабільності підприємства, має місце висока загроза банкрутства, що підтверджено розрахунками.

Таблиця 2.6

Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
Західні моделі										
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	2,6114	2,56	25,387	1,719	0,3335	0,7325	1,6489	0,7782	висока ймовірність банкрутства
Модель Ліса	>0,037	0,0745	0,0598	0,6656	0,0390	0,0179	0,0154	0,0350	0,0272	загрожує банкрутство з 2009 р.
Таффлера та Тішоу	>0,3	0,3772	0,3650	0,4953	0,1695	0,1102	0,0938	0,1366	-1,301	загрожує банкрутство з 2008 р.
Модель Спрінгейта	>0,862	1,0816	1,1207	8,8986	0,3464	-0,144	-0,137	0,1688	-2,085	загрожує банкрутство з 2008 р.
Модель Конана-Гольдера	<0,164	-0,103	0,0885	-1,116	0,1982	1,7151	1,1487	-1,579	6,0969	загрожує банкрутство з 2008 р. (виняток 2011р.)
коефіцієнт Бівера	>0,45	1,3293	1,6133	1,1648	0,8181	0,7006	0,6377	0,7792	0,8307	банкрутство не загрожує
Вітчизняні моделі										
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	11,63	11,16	15,11	6,64	8,45	15,27	16,16	662,63	Фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний.
модель Зайцевої	порівняння значень попереднього року	12,47	3,30	1,37	2,12	21,77	3,92	4,24	21,69	ймовірність банкрутства є дуже високою в 2005,2009 та 2012 р.р.
Модель Терещенко	>2	-0,09	161,45	14,99	0,52	-0,74	-0,15	0,19	5,60	Висока ймовірність банкрутства у 2008р.
модель Матвійчука	>1,104	0,73	1,17	2,52	2,00	2,0001	2,78	3,06		фінансовий стан підприємства задовільний з 2006р.
R-модель ІДЕА	>0,42	8,16	6,19	62,65	4,63	4,12	4,19	5,15	4,72	ймовірність банкрутства не спостерігається
критерій (Чепурко)	>7,2	6,37	5,20	2,90	3,90	1,95	5,11	4,70	21,58	фінансовий стан підприємства нестійкий

Таблиця 2.7

**Числова інтерпретація отриманих результатів внаслідок розрахунку
інтегральних показників на досліджуваних підприємствах**

Тенденція функціонування підприємства	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ПрАТ «БАЗ»								
задовільний стан	2	4	0	1	1	2	3	3
передкризовий стан	1	5	2	3	3	3	2	1
кризовий стан	9	3	9	7	7	6	7	4
ПАТ «ЗАЗ»								
задовільний стан	8	10	4	6	2	0	2	1
передкризовий стан	3	2	3	3	5	1	5	2
кризовий стан	2	1	5	4	6	12	5	10
ПАТ «Черкаський автобус»								
задовільний стан	1	2	8	10	1	3	2	2
передкризовий стан	3	5	3	2	3	2	6	3
кризовий стан	7	5	2	1	7	7	4	6
ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»								
задовільний стан	5	5	2	3	1	4	2	2
передкризовий стан	6	3	5	5	3	3	1	4
кризовий стан	1	4	5	4	7	5	9	6

Джерело: Розроблено автором

Дослідження виявило, що найбільш точними є моделі Матвійчука, Терещенко, Альтмана, Спрінгейта та Ліса. Вони відображають точні результати.

На ПАТ «Черкаський автобус» дослідження показало наступні результати:

- протягом 2005-2007 рр. мала місце легка криза;
- у 2008-2009 рр.; 2011р. спостерігалась криза поточної платоспроможності;
- у 2010р. показники фінансово-господарської діяльності свідчили про передкризову ситуацію;

– у 2012-2014 р.р. мала місце криза боргової платоспроможності.

Найбільш відповідними реальному фінансовому стану підприємства серед інтегральних значень моделей оцінки ймовірності банкрутства у динаміці протягом аналізованого періоду є коефіцієнт Бівера, модель Сайфуліна та Кадикова, а також модель Зайцевої.

На «ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» дослідження показало наступні результати:

- у 2005р; 2008-2009рр. спостерігалась легка криза;
- протягом 2006-2007 рр. мала місце передкризова ситуація;
- у 2010 р. показники фінансово-господарської діяльності свідчили про кризу боргової платоспроможності;
- протягом 2011-2014 рр. діагностовано кризу поточної платоспроможності. Дослідження виявило, що найбільш точними є результати моделі оцінки ймовірності банкрутства Ліса, Терещенко, Матвійчука та Зайцевої.

На ПАТ «ЗАЗ» дослідження показало наступні результати:

- у 2005-2006р.р.; 2008р. мала місце передкризова ситуація;
- у 2007 р. - кризові на підприємстві явища відсутні;
- у 2009 р. та 2011 р. спостерігалась криза поточної платоспроможності;
- у 2010 р.; 2012-2014 р. – криза боргової платоспроможності.

Найбільш об'єктивними серед моделей оцінки ймовірності банкрутства є Терещенко, Зайцевої, Спрінгейта, Сайфуліна та Кадикова, Ліса.

Результати дослідження свідчать про наявність кризових явищ на підприємствах та невідповідність результатів інтегральних значень методик оцінки ймовірності банкрутства. Це в свою чергу впливає на вибір неефективних антикризових заходів та поглиблення кризи. Тому виникає необхідність пошуку напрямів удосконалення оцінки ефективності механізму антикризового управління, що дасть змогу підвищити результативність застосування антикризових заходів у процесі управління діяльністю підприємств автомобілебудуванн.

2.3 Аналіз ефективності наявного механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах

Розрахунки здійснені в попередньому пункті констатують наявність кризових явищ на досліджуваних підприємствах та необхідність застосування механізму антикризового управління в різних видах його прояву, залежно від глибини кризи, факторів, що її обумовлюють та цілей підприємства.

Управлінські заходи, реалізовані на досліджуваних підприємствах машинобудування представлені в табл. 2.9.

Протягом аналізованого періоду на досліджуваних підприємствах здійснювались антикризові заходи, проте кризові явища мали місце, а, отже, можна стверджувати про їх недостатню ефективність. Причиною може бути різна сукупність факторів, здебільшого нестабільність зовнішнього, відносно підприємства, середовища; неефективний менеджмент; а також антикризові заходи та інші елементи механізму антикризового управління, визначені неправильно через необ'єктивні інструменти оцінки фінансового стану.

Виникає необхідність об'єктивної оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування, обраних для практичної апробації теоретичних досліджень та визначення його особливостей в порівнянні з механізмом антикризового управління на інших промислових підприємствах.

Для визначення особливостей механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування в порівнянні з іншими промисловими підприємствами, автором використано теорію фінансового циклу.

Специфіка циклу полягає в тому, що замовлення, які надаються підприємствам машинобудування є крупними і потребують значного часу на їх виконання. Тому машинобудівне підприємство, отримавши аванс, тривалий час залучає у виробничий процес трудові та матеріальні ресурси (з їх відповідною оплатою). При цьому аванс, отриманий від замовника, є як правило менший вартості залучених ресурсів у виробничий процес.

Управлінські заходи, реалізовані на досліджуваних підприємствах машинобудування

Назва підприємства	Суб'єкт антикризового управління на підприємстві	Антикризові заходи, що здійснювались на підприємстві	Результат антикризової діяльності в період 2005-2014рр.
ПАТ «ЗАЗ»	Голова правління Заступник голови правління з економіки та фінансів Економічний відділ Директор з маркетингу	2007 -2012р.р. - різнопланова економія енергоносіїв; 2009-2010р.р. - реструктуризація; 2009-2012р.р. - впровадження процесно-орієнтованого управління; 2012 р. - призупинення діяльності у зв'язку з плановими профілактичними заходами	2005-2006р.р.; 2008р. - передкризова ситуація; 2007 р. - кризові на підприємстві явища відсутні; 2009 р.; 2011 р., 2013 р. - криза поточної платоспроможності; 2010 р.; 2012 р., 2014 р. - криза боргової платоспроможності
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	Голова правління Заступник голови правління з економіки та фінансів Економічний відділ	2005р.; 2011р. - реструктуризація; 2007 -2012р.р. - різнопланова економія енергоносіїв;	2005 – передкризова ситуація; 2006-2007 р.р. – кризові на підприємстві явища відсутні; 2008 р.; 2011р. – криза поточної платоспроможності; 2009 р.; 2012-2014 р.р. – криза боргової платоспроможності
ПрАТ «БАЗ»		2008 р. - реструктуризація; 2009р. - призупинення виробництва; 2012р. - призупинення діяльності у зв'язку з плановими профілактичними заходами	2005р.; 2007-2008р.р. – криза поточної платоспроможності; 2006 р. – легка криза; 2009-2014 р.р. – криза боргової платоспроможності
ПАТ «Часівоявірський автобус»	Голова правління Економічний відділ	2005-2006 р.р. - введення на заводі міжнародної системи якості ІСО 9001 ; 2007 -2012р.р. - різнопланова економія енергоносіїв; 2011р. – використання нових технологій у виробництві	2005р; 2008-2009р.р. – легка криза; 2006-2007р.р. - передкризова ситуація; 2010 р. - криза боргової платоспроможності; 2011-2014 р.р. – криза поточної платоспроможності;
ПАТ «Завод «Черкаський автобус»		2010 р. - роботи по вдосконаленню конструкції і технології автобусів; 2011р. - реструктуризація; 2007 -2014р.р. - різнопланова економія енергоносіїв;	2005-2007р.р. - легка криза; 2008-2009р.р.; 2011р. - криза поточної платоспроможності; 2010р. - передкризова ситуація; 2012-2014 р.р. - криза боргової платоспроможності

Джерело: Розроблено автором

Крім того, як і будь-який суб'єкт, що легально працює в економіці, машинобудівне підприємство сплачує податки та збори в та збори в соціальні фонди, що також спричиняє певний відтік коштів.

Варто зауважити, що для машинобудівних підприємств, особливо тих, які працюють не на споживчий ринок, а виготовляють складне та дороге устаткування для інших підприємств, операційний цикл побудовано так, що в ньому є тривалий період підвищеної загрози втрати платоспроможності, період фінансової загрози. Зведені розрахунки показників фінансового циклу на підприємствах машинобудування представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники фінансового циклу на обраних підприємствах
машинобудування та підприємстві металургії**

Показники фінансового циклу, дні	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «АК «Богдан Моторс»										
Виробничий цикл	95,51	69,6	45,3	60,1	183,8	129,8	54,03	165,60	143	129
Операційний цикл	63,44	51,1	56,1	53,7	126,6	103,3	85,97	151,1	147	164
період обертання грошей	2,85	21,1	52,4	27,1	86,42	44,93	51,24	44,85	47	62
ПАТ «ЗАЗ»										
Виробничий цикл	53,86	40,52	56,03	56,9	61,00	78,15	101,5	97,39	112	138
операційний цикл	57,25	85,35	55,51	46,8	59,56	63,41	65,42	116,7	142	174
період обертання грошей	76,49	79,23	56,15	44,3	48,57	52,18	46,08	9,02	56	93
Прат «БАЗ»										
Виробничий цикл	109,92	78,04	66,48	82,91	236,72	121,91	88,36	201,31	245	274
Операційний цикл	84,12	83,75	31,51	70,00	128,50	86,25	55,79	107,97	121	153
період обертання грошей	14,16	64,65	63,33	58,31	162,36	145,65	67,19	91,46	179	203

Продовж. табл. 2.10

ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»										
Виробничий цикл	47,86	53,41	42,71	36,69	57,57	46,55	49,20	61,3	82	94
Операційний цикл	31,64	35,57	34,12	29,60	43,22	56,63	55,79	42,7	63	71
період обертання грошей	30,10	26,39	28,72	31,78	49,03	57,54	34,91	43,5	49	52

Джерело: Розроблено автором на основі розрахунків

Результати табл. 2.10 свідчать про те, що спостерігається загальна тенденція на ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «БАЗ» та ПАТ «ЗАЗ» щодо довгострокової тривалості фінансового циклу. На ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» тривалість фінансового циклу суттєво менша.

Особливості фінансового циклу машинобудівного підприємства характеризуються наявністю періодів дефіцитного фінансування діяльності (момент від перевищення витрат над отриманим авансом до повної оплати за виконане замовлення та поставлену продукцію). Останнє й призводить до проблем своєчасності розрахунків з постачальниками.

Таким чином розрахунки, отримані в табл. 2.10 підтверджують думку автора про наявність кризових ознак в рамках аналізованого періоду та необхідність застосування механізму антикризового управління.

Оцінюючи динаміку тривалості складових фінансового циклу і розробляючи рекомендації щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління, необхідно враховувати, що вона відображає не тільки ступінь ефективності управління оборотним капіталом, а й об'єктивні процеси, що відбуваються на підприємстві, які можуть привести до збільшення операційного циклу. Зокрема, це може бути зміна номенклатури виробленої продукції, політики щодо формування запасів, кредитної політики, ін. В цьому випадку подовження циклів і, отже, зниження оборотності оборотних активів має компенсуватися збільшенням маржі, що в підсумку призводить до

збільшення рентабельності інвестованого капіталу організації і не погіршує її позиції щодо створення вартості.

Стан антикризового управління на підприємствах у ряді наукових публікацій [105; 109] запропоновано оцінювати його на підставі отриманих інтегральних результатів методик оцінки ймовірності банкрутства, в основі яких лежить зміна якісних фінансових показників таких як: ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, зобов'язання тощо. Інші фахівці [62; 149] вважають, що фінансові показники не в повній мірі відображають вплив саме наявності антикризового управління на підприємстві, а тому якість і стан необхідно оцінювати лише експертним шляхом. Ми погоджуємося з останніми, так як якість фінансової звітності за останні роки погіршилася і результатом такого погіршення виступають більше зовнішні фактори, аніж внутрішні, що призводить до появи та розгортання кризових явищ на підприємстві.

Крім того, в процесі оцінки варто зважати на вплив нефінансових показників, про які мова йшла в попередньому розділі. Також, суб'єктивний характер управлінських рішень, які є основою результативності кожного підприємства і які навряд чи можливо окреслити логікою фінансової звітності і відсутністю достатньої інформації про стан реалізації механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування, зумовив вибір методу експертних оцінок.

У даному випадку, можна погодитись з положеннями вчених, які зазначають, що аналіз процесів розв'язання задач управління дозволяє виділити два види діяльності: алгоритмізовані дії, які реалізуються комп'ютерами, та «евристичні» дії, які реалізуються людиною.

Оскільки підприємство є складною динамічною і відкритою системою, то в процесі управління ним може виникати ряд нових факторів, зв'язків, які не були виокремлені, враховані і досліджені раніше. В деяких ситуаціях основні параметри стану системи (значення факторів, степінь впливу одних факторів на інші) не завжди можливо оцінити кількісно, а іноді тільки якісно. Звісно, що

характер зміни параметрів найчастіше невідомий, що значно ускладнює побудову кількісних математичних моделей.

Також слід враховувати, що значення факторів системи, отримані в основному не об'єктивно, а суб'єктивно, – шляхом опитування експертів, в результаті обробки статистичної інформації тощо, тому ряд факторів виникають уже у процесі управління, причому якість прийняття рішень вже буде залежати від кількості варіантів рішень, які бачить ОПР. Саме суб'єктивний вплив – вплив людського фактору, який не можливо описати за допомогою математичних моделей, надає системі властивості нестабільності і слабоструктурованості.

Слабоструктурованою системою є багатопараметрична, динамічна (змінна з часом) система, в структурі і функціонуванні якої важливу роль відіграє людина, одним із ключових ресурсів якої є інформація і знання. Отже, потрібно підкреслити, що слабоструктурованість можна віднести до інформаційної складової – ступеня інформованості ОПР [43; 44]. При цьому, не дивлячись на близькість за значенням двох властивостей, їх слід розрізняти: нестабільність тягне за собою неможливість або складність передбачити розвиток системи, слабоструктурованість – неможливість її формалізації.

Враховуючи вище сказане, при прийнятті рішень в таких ситуаціях не спрацює ряд методів, які базуються на використанні кількісних оцінок, або ж методи вибору найкращих альтернатив, сценарні методи тощо.

Для розв'язання нестабільних, слабоструктурованих проблем та управління розвитком ситуацій у таких системах одним із ефективних методів є когнітивне моделювання або когнітивний підхід до моделювання, направлений на розробку формальних моделей і методів, з урахуванням у них когнітивних можливостей (сприйняття, представлення, пізнання, розуміння, пояснення) суб'єктів управління (ОПР). З позицій когнітивного підходу процес моделювання можна представити у вигляді ланцюга [165]:

об'єкт → когнітивна модель → змістовна концептуальна модель → формальна модель (математична, фізична, комп'ютерна).

Особливості когнітивного моделювання дозволяють віднести його до інтелектуальних технологій, на основі яких можлива розробка інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, що було враховано і взято за основу у процесі дослідження.

Враховуючи системний характер для галузів якості підприємств, на яких оцінювався механізм антикризового управління, нами були відібрані наступні підприємства: ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК«Богдан Моторс», ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод».

Точність та надійність прогнозів, розроблених на основі експертних оцінок, в першу чергу, визначається складом експертної групи, їх професіоналізмом, обсягом знань, ерудованістю. Специфічні вимоги до членів експертної групи накладають свій відбиток на принципи їх відбору.

Мінімальне значення числа експертів в групі визначається в залежності від заданої величини зміни середньої оцінки ε за формулою:

$$n_{\min} = 0,5 \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right) \quad (2.1)$$

де, n_{\min} – мінімальне число експертів в групі;

ε – зміна середньої оцінки при включенні чи виключенні експерта.

Нижче наведений розрахунок мінімальної кількості експертів:

$$n_{\min} = 0,5 (3/0,05 + 5) = 32 \quad (2.2)$$

Персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формувався з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності появи та розгортання кризових явищ на підприємстві.

Для цілей нашого дослідження експерти були відібрані виходячи із міркування, що найбільший ступінь обізнаності в досліджуваному питанні мають співробітники вищої та середньої ланки управління підприємствами.

Розрахунок компетентності експертів було здійснено за формулою:

$$h(j) = h(j)^0 * h(j)^1 * (1/100) \quad (2.3)$$

де, $h(j)$ - компетентність експерта; $h(j)^0$ - об'єктивна оцінка компетентності;
 $h(j)^1$ - суб'єктивна оцінка компетентності

Результати розрахунку представлено в табл. Ж.1, дод.Ж. В якості експертів нами було відібрані 35 посадових осіб з різних ланок управління відібраних підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Дані про компетентність експертів

Посада	Підприємство	Рівень посади
Голова правління	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт спеціалізується по даному питанню
Заступник голови правління з фінансів	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт спеціалізується по даному питанню
Заступник голови правління з виробництва	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт бере участь у практичному розв'язанні питання, але воно не входить у сферу його вузької спеціалізації
Заступник голови правління з маркетингу	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт спеціалізується по даному питанню
Начальник планово-економічного відділу	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт спеціалізується по даному питанню
Начальник виробничого цеху	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт бере участь у практичному розв'язанні питання, але воно не входить у сферу його вузької спеціалізації
Керівник відділу кадрів	ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс» ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	Експерт бере участь у практичному розв'язанні питання, але воно не входить у сферу його вузької спеціалізації

Джерело: Розроблено автором

Анкета опитування представлена у дод. Д. Кожному з експертів пропонувалося назвати показники, що, на його погляд, впливають на появу та розгортання кризи на підприємстві.

Шляхом узгодження для досліджуваних підприємств було складено наступний перелік відібраних груп показників, до складу яких входять фінансові та нефінансові. Фінансові показники об'єднані за класифікацією класичного фінансового аналізу: група «Ліквідність»; група «Фінансова стійкість»; група «Ділова активність».

Нефінансові показники було об'єднано у групу «Якість менеджменту» на основі кібернетичного підходу, що підтверджує гіпотезу про необхідність розуміння якості менеджменту як вхідного ресурсу, використання якого визначає і якість кінцевого результату. Далі кожному з експертів у ході бесіди пропонувалося оцінити важливість впливу кожної групи у відповідності зі шкалою (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Шкала визначення відповідності балів та впливу показника на ступінь розгортання кризових явищ на підприємстві

Бали	1-3	4-5	6-8	9-10
Характеристика стану об'єкта по групі	Не впливає на появу кризи	Відносно впливає на появу кризи	Впливає на процес розгортання кризи	Дуже сильно впливає на процес розгортання кризи

Джерело: Розроблено автором

Суб'єктивну оцінку кожному з експертів було запропоновано виставити самому собі в межах від 1 до 10, об'єктивна оцінка виставлялася керівником підприємства (головою правління). Розрахунок оцінки факторів експертами представлено в табл. 2.13.

Середнє значення загальної оцінки параметра за кожним фактором обчислено за формулою:

$$X_{\text{ср}_i} = \left(\sum_{j=1}^8 x_{ij} * h(j) \right) / \left(\sum_{j=1}^8 h(j) \right) \quad (2.5)$$

де, x_{ij} - оцінка і-го фактору j-м експертом;

h^j - компетентність j-го експерта.

Таблиця 2.13

Оцінка факторів експертами

Експерти	Групи показників									
	Ліквідність					Ділова активність				
	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ « АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво- Ярський ремонтний завод»	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ « АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод «
1	9	8	8	9	9	5	4	2	4	4
2	9	9	9	8	9	4	4	2	3	5
3	9	9	9	9	8	5	4	2	5	5
4	9	9	8	8	9	5	2	2	5	4
5	8	8	8	8	8	3	4	2	3	3
6	8	8	8	9	8	5	5	3	4	4
7	9	8	8	8	8	4	4	2	4	3
Експерти	Фінансова стійкість					Якість менеджменту				
	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ « АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво- Ярський ремонтний завод»	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ « АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво- Ярський ремонтний завод «
	1	7	8	7	7	6	6	6	6	8
2	8	7	7	6	8	7	6	7	7	6
3	7	7	6	8	9	8	6	8	7	7
4	7	7	8	7	8	8	8	6	9	6
5	8	8	7	9	7	6	6	6	7	6
6	7	7	8	8	6	6	6	6	7	5
7	7	7	6	6	5	7	7	7	9	9

Джерело: Запропоновано автором

Питома вага кожного фактору об'єкта розраховується по формулі:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_{ij}}{\sum_{j=1}^m B_{cj}} \quad (2.6)$$

де, a_i – питома вага i -го фактору об'єкта; i – номер фактору; j – номер експерта; m – кількість експертів у групі; B_{ij} – бал, відповідає i -му фактору j -м експертом;

B_{cj} – сума балів, відповідає j -м експертом усім факторам об'єкта.

Використовуючи формули 2.5 та 2.6, автором розраховано вплив груп показників на стан кризових явищ на аналізованих підприємствах автомобілебудування.

Аналіз отриманих результатів дає змогу стверджувати, що на більшості підприємств головними групами, що характеризують стан кризових явищ виступають групи ліквідність, фінансова стійкість та якість менеджменту. Така тенденція факторів чітко простежується на всіх досліджуваних підприємствах (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Групи показників, що впливають на стан кризових явищ на підприємствах машинобудування

Групи показників	Підприємства				
	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»
Ліквідність	0,319	0,3241	0,345	0,30785	0,3254
Ділова активність	0,1619	0,1483	0,0891	0,1447	0,1531
Фінансова стійкість	0,2680	0,280	0,291	0,2655	0,26795
Якість менеджменту	0,2505	0,2472	0,2737	0,2816	0,253

Джерело: розраховано автором

Кількісною мірою узгодженості думок експертів є дисперсійний коефіцієнт конкордації, запропонований Кендалом [137].

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.7)$$

де, W – коефіцієнт конкордації Кендела;

S – сума квадратів відхилень від середнього значення;

m – кількість експертів у групі;

n – кількість факторів (у нашому випадку групи показників).

Якщо $W < 0,2 - 0,4$, значить слабка узгодженість експертів.

Якщо $W > 0,6 - 0,8$, то узгодженість експертів сильна.

Проілюструємо наведені у табл. 2.14 дані у вигляді діаграми (рис. 2.12).

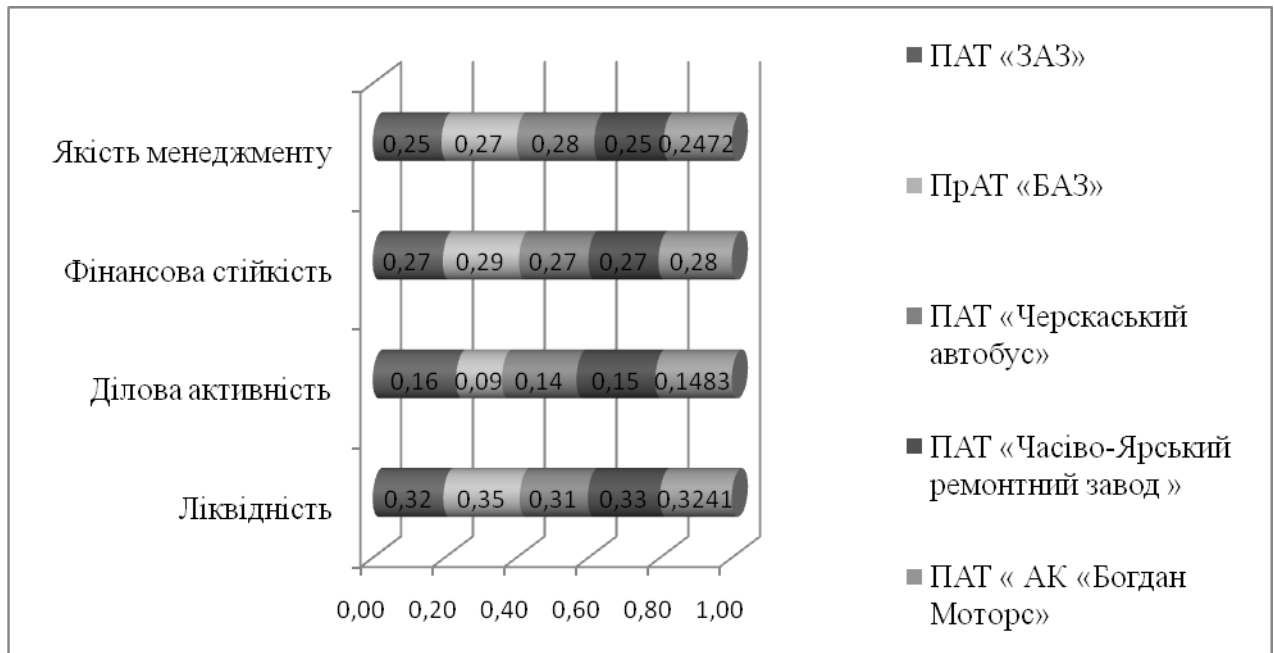


Рис.2.12. Групи показників, що впливають на стан кризових явищ на підприємствах машинобудування

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків

Розрахунки за формулою 2.7 представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Узгодженість думок експертів

Значення показника	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»
Коефіцієнт конкордації Кендала	0,821	0,848	0,851	0,706	0,755

Джерело: розраховано автором

Відсутність моделі аналізу ймовірності банкрутства підприємства, яка б враховувала вплив фінансових та фінансових показників на процес розгортання кризових явищ на підприємстві, а також думку експертів щодо вагових коефіцієнтів кожної групи показників, зумовлює необхідність розробки нового інтегрального показника.

Враховуючи узгодженість експертних оцінок, при розрахунках можуть бути використані результати, отримані у даному розділі. Результати дадуть можливість розробити концептуальні підходи вибору механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів на підприємствах машинобудування.

Висновки до розділу 2

Дослідження особливостей механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування дозволили дійти таких висновків:

1. Дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств машинобудування засвідчили, що на діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств вплинули сукупність факторів різного рівня (від проблем на рівні підприємства до проблем на рівні міжнародних ринків). Це, у свою чергу, призвело до зменшення частки реалізованої продукції (майже на 2,3% у 2013 р., порівняно з 2009 р.), зниження рівня рентабельності (з 3,4% у 2009 р. до 2,1% у 2013 р.), посилення негативних тенденцій щодо розгортання кризових явищ на підприємствах та збільшення кількості збиткових підприємств в галузі зокрема та національному господарстві в цілому.

2. У ході аналізу було здійснено діагностику кризового стану: ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» протягом 2005-2014 рр. Її результати дали можливість виявити наступне:

– на ПАТ «ЗАЗ» у 2005-2006р.р.; 2008р. мала місце передкризова ситуація; у 2007 р. – кризові на підприємстві явища відсутні; у 2009 р. та 2011 р. спостерігалась криза поточної платоспроможності; у 2010 р.; 2012-2014 р.р. – криза боргової платоспроможності. Найбільш об'єктивними серед моделей оцінки ймовірності банкрутства є Терещенко, Зайцевої, Спрінгейта, Сайфуліна та Кадикова, Ліса;

– на ПАТ «АК «Богдан Моторс» у 2005 р. спостерігалась передкризова ситуація, у 2006-2007 рр. – кризові на підприємстві явища відсутні; у 2008 р.; 2011р.; 2013 р. - криза поточної платоспроможності; у 2009 р.; 2012 р., 2014 р. діагностовано кризу боргової платоспроможності. Найбільш точними, у порівнянні з розрахунками показників фінансово-господарського стану є модель Спрінгейта, Терещенко та Матвійчука;

– на ПрАТ «БАЗ» у 2005р.; 2007-2008рр. діагностовано кризу поточної платоспроможності; у 2006 р. спостерігалася легка криза; у 2009-2014 р.р. – криза боргової платоспроможності. Дослідження виявило, що найбільш точними є результати моделі оцінки ймовірності банкрутства Матвійчука, Терещенко, Альтмана, Спрінгейта та Ліса;

– на ПАТ «Черкаський автобус» протягом 2005-2007 рр. мала місце «легка» криза; у 2008-2009 рр.; 2011р. спостерігалась криза поточної платоспроможності; у 2010р. показники фінансово-господарської діяльності свідчили про передкризову ситуацію; у 2012-2014 рр. мала місце криза боргової платоспроможності. Найбільш відповідними реальному фінансовому стану підприємства серед інтегральних значень моделей оцінки ймовірності банкрутства у динаміці протягом аналізованого періоду є коефіцієнт Бівера, модель Сайфуліна та Кадикова, а також модель Зайцевої;

– на ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» у 2005р; 2008-2009 рр. спостерігалась легка криза; протягом 2006-2007рр. мала місце передкризова ситуація; у 2010 р. показники фінансово-господарської діяльності свідчили про кризу боргової платоспроможності; протягом 2011-2014 рр. діагностовано кризу поточної платоспроможності. Дослідження виявило, що найбільш точними є результати моделі оцінки ймовірності банкрутства Ліса, Терещенко, Матвійчука та Зайцевої.

3. Проведений автором аналіз дає підстави стверджувати, що результати діагностики кризового стану підприємств машинобудування констатують факт наявності чи відсутності кризових явищ, проте не дають

відповіді про здійснення антикризових заходів, їх якість та ефективність. Для визначення характерних особливостей механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування в порівнянні з іншими промисловими підприємствами, автором використано теорію фінансового циклу. Особливості фінансового циклу машинобудівного підприємства характеризуються наявністю періодів дефіцитного фінансування діяльності (момент від перевищення витрат над отриманим авансом до повної оплати за виконане замовлення та поставлену продукцію).

4. Виявлено та обґрунтоване, що використання сукупності західних моделей оцінки ймовірності банкрутства, які не є адаптованими до реалій вітчизняних підприємств машинобудування, дають необ'єктивні результати діагностики кризового стану підприємств, а, отже, стають основою для реалізації неефективного механізму антикризового управління.

5. Ґрунтуючись на результатах аналізу економічної літератури автором визначено, що для розробки концептуальних положень вибору ефективного виду механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів на підприємствах машинобудування необхідно враховувати вплив фінансових та нефінансових показників, згрупованих відповідно до їх суті та, а також ступінь впливу на розгортання кризових явищ на підприємстві вищевказаних груп, визначених експертним шляхом.

Основні результати розділу опубліковано в працях: [97; 102; 105; 113; 114; 116] та апробовано у практичній діяльності Державної служби України з питань регуляторної політики.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

3.1 Обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління

Результати дослідження [97] довели неуніверсальність існуючих методик оцінки ймовірності банкрутства та дали підстави стверджувати про необхідність удосконалення комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.

Підґрунтям до розробки концептуальних положень вибору механізму антикризового управління, який би враховував ступінь розгортання кризових явищ, критерії та засоби досягнення цілей антикризового управління стало групування фінансових та нефінансових показників, що впливають на кризові явища, визначення ступеню впливу кожної групи на процес появи та розгортання кризи на підприємстві.

Ефективність механізму антикризового управління на рівні підприємства в цілому запропоновано оцінювати шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління за показниками збалансованої системи як основи механізму антикризового управління.

Як і традиційні системи, збалансована система показників містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового функціонування підприємства [82; 124].

В основу розрахунку інтегрального показника покладена думка, що кількісні показники за 4-групами збалансованої системи (ліквідність, фінансова

стійкість, ділова активність та якість менеджменту) впливають на показник антикризового управління підприємства (I_{aku_p}), який в свою чергу виступає індикатором ефективності механізму антикризового управління та має статистичний зв'язок з 4-ма складовими-індексами у межах дії припущень моделі множинної регресії (визначник кореляційної матриці не дорівнює нулю і коефіцієнт парної кореляції не перевищує $|0,7|$).

Кореляційний аналіз змінних застосовується як початковий інструмент обробки вхідних даних, що необхідно для отримання функціонально незалежних даних. Практично реальна перевірка масивів даних виконується за рівнем показника парної кореляції $|k| \geq 0.7$. Дані, які мають кореляцію менше, ніж k , об'єднані в 4-групи для визначення у кожній групі ендогенної змінної – складового індексу, на яку ці дані мають вплив за визначеними категоріями.

Для оцінки впливів на інтегрований індекс антикризового управління в дослідженні запропоновано використати коефіцієнт кореляції Пірсона [92], оскільки відома кількість змінних і рівнянь.

Було обґрунтовано застосування нормованих показників, які розбиті за 4-ма групами індексів та паралельно поділено за факторами впливу на стабілізуючі (оптимальне значення прямує до максимуму) та дестабілізуючі (оптимальне значення - мінімальне) для підвищення об'єктивності результатів, зважаючи на тривалий період дослідження (2005-2014 рр.) (табл.3.1).

Нормування елементів матриці проведемо за формулою

$$P_i = X_i / X_{ic} \quad (3.1)$$

де, P_i – нормований показник підприємства за i -м частковим показником,

X_i – частковий показник підприємства,

X_{ic} – середнє значення за групою часткових показників протягом визначеного періоду.

Таблиця 3.1

Розподіл показників збалансованої системи за групами з урахуванням факторів впливу

№ п/п	Показник	Фактор впливу	Оптимальне значення
<i>I_л–індекс-згортка показників групи «Ліквідність» x1-x3;</i>			
x1	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	стаб	мах
x2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	стаб	мах
x3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	стаб	мах
<i>I_{фс}–індекс-згортка показників групи «Фінансова стійкість» x4-x 10</i>			
x4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Стаб	мах
x5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ДеСтаб	min
x6	Коефіцієнт фінансової залежності	ДеСтаб	min
x7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Стаб	мах
x8	Коефіцієнт фінансової незалежності	Стаб	мах
x9	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Стаб	мах
x10	коефіцієнт інвестування	ДеСтаб	min
<i>I_{да}–індекс-згортка показників групи «Ділова стійкість» x11-x 17</i>			
x11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Стаб	мах
x12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Стаб	мах
x13	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Стаб	мах
x14	коэф. Оборотності запасів	Стаб	мах
x15	Рентабельність активів, %	стаб	мах
x16	Рентабельність власного капіталу, %	стаб	мах
x17	Рентабельність реалізованої продукції, %	стаб	мах
<i>I_{ям}– індекс-згортка показників групи «Якість менеджменту» x18-x24</i>			
x18	% браку	ДеСтаб	min
x19	Кількість гарантійних звернень	ДеСтаб	min
x20	Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн.	ДеСтаб	min
x21	Кількість днів невиконаної вчасно заробітної плати, дні	ДеСтаб	min
x22	Кількість постачальників	Стаб	мах
x23	Кількість машино-днів простою підприємства	ДеСтаб	min
x24	Плинність кадрів, %	ДеСтаб	min

*Стаб - стабілізуючі показники; ДеСтаб - де стабілізуючі показники

Джерело: розроблено на побудовано автором на основі досліджень

Така побудова дає змогу виконувати регресію $Y_p = I_{aku_p}$, на заданих даних і таким чином моделювати вплив характеристик побудованої економетричної моделі на ендогенний показник, що дозволяє оптимізувати показники на рівні об'єднань у групи впливу.

Зважаючи на обмеженість існуючого методичного забезпечення оцінки ймовірності банкрутства підприємств, автором запропоновано дослідити та оцінити вплив нефінансових показників на розгортання кризових явищ на підприємстві та визначити місце основних груп фінансових показників, які характеризують загальний фінансовий стан підприємства.

Таким чином, інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління розраховується в наступний спосіб:

$$I_{aku_p} = K_1 I_{л} + K_2 I_{фс} + K_3 I_{да} + K_4 I_{ям} \quad (3.2)$$

де, I_{aku_p} – інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління для р-го підприємства;

K_{1-4} – коефіцієнти впливу індексів на фактор I_{aku_p} ;

$I_{л}$ – згортка-індекс показників групи «Ліквідність», який має вигляд:

$$I_{л} = K_{л0} + \sum K_{лi} X_{i,i=1,3} \quad (3.3)$$

$I_{фс}$ – згортка-індекс показників «Фінансова стійкість», який має вигляд:

$$I_{фс} = K_{фс0} + \sum K_{фсi} X_{i,i=4,10} \quad (3.4)$$

$I_{да}$ – згортка-індекс показників «Ділова активність», який має вигляд:

$$I_{да} = K_{да0} + \sum K_{даi} X_{i,i=11,17} \quad (3.5)$$

$I_{ям}$ – згортка-індекс показників «Якість менеджменту», який має вигляд:

$$I_{ям} = K_{ям0} + \sum K_{ямi} X_{i,i=18,24} \quad (3.6)$$

При розрахунку інтегрального показника механізму ефективності антикризового управління зроблено припущення, що всі чотири складових I_{aku_p} ($I_{л}$ – індекс ліквідності, $I_{фс}$ – індекс фінансової стійкості, $I_{да}$ – індекс ділової активності, $I_{ям}$ – індекс якості менеджменту) діють різновпливово. Для підтвердження припущення було використано експерте оцінювання з використанням конкордації Кендала [1] для перевірки об'єктивності отриманих

даних. В результаті маємо наступні вагові коефіцієнти: $K_{л} = 0,323$; $K_{фс} = 0,278$; $K_{да} = 0,139$; $K_{ям} = 0,26$. В ідеальному варіанті значення інтегрального показника складе 1, тому, порівнюючи його з іншим підприємством можемо розрахувати значення ефективності механізму антикризового управління.

Оцінка ефективності механізму антикризового управління виконана на ПАТ «ЗАЗ», ПАТ «АК «Богдан Моторс», ПраТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси». Розрахунки виконані за допомогою додатка MS Office, MS Excel.

В процесі розробки інтегрального показника $I_{акур}$ було залучено інструменти та методиматематичного апарату та статистики. Зокрема:

Ранжування і кореляційний аналіз змінних використано для виявлення переліку статистичних показників реального відбору вхідних даних - перевірка здійснювалась за рівнем показника парної кореляції $k \geq 0.7$, який розраховується за формулою (3.7) для усіх груп змінних x_i і y_j , що є елементами кореляційної матриці, відповідно, $K = \| k_{x_r, x_q} \|$:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (3.7)$$

де, \bar{x}, \bar{y} – вибіркові середні

x^m і y^m, s_x^2, s_y^2 – вибіркові дисперсії,

$r_{xy} \in [-1, 1]$

В нашому випадку відокремлені усі незалежні змінні.

Реальний відбір вхідних даних перевіряється за рівнем показника парної кореляції $k \geq 0.7$, який розраховується за формулою (3.7) для усіх груп змінних x_i і y_j , що є елементами кореляційної матриці, відповідно, $K = \| k_{x_r, x_q} \|$:

Вхідні дані: x_i -показники, $i=1, \dots, n$; і y_j -індекси, $j=1, \dots, m$ - представляють собою вибірку кількісних показників функціонування підприємств ПАТ «ЗАЗ» ПАТ «АК «Богдан-Моторс» та ПраТ «БАЗ», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» при $n=24$ за вісім років роботи 2005-2014 рр. і якісних представлень складових механізму антикризового

управління, $m=4$. Варіаційні дані x_i безпосередньо стосуються стратегічних показників збалансованої системи, яка є основою механізму антикризового управління, а індекси умовно представлені коефіцієнтами.

Регресійний аналіз змінних забезпечив необхідну точність і чутливість проведення імітаційної моделі. Застосування методу найменших квадратів (МНК) до окремого рівняння множинної регресії передбачає, що незалежні змінні x_i , $i=1-24$ є екзогенними і що є тільки односторонній зв'язок між незалежними змінними x_i , та залежною змінною $y_p=Ia_{cu_p}$, $p=1-2$, яка складається з компонентів, що є незалежними змінними з коефіцієнтами впливу K_i , $i=1, \dots, 24$. Особливість застосування даної регресії полягає в тому, що незалежні (екзогенні) змінні x_i беруться зі статистичної звітності, а сам індикатор (ендогенна змінна) $y_p=Ia_{cu_p}$, $p=1,2$ для вибірки оцінено у коефіцієнтах. Це відповідає питанню про адекватний вибір виду регресійної залежності та уточнення[1;5].

Множинна регресія дала можливість здійснити математично-статистичну формалізацію задачі оцінки однієї ендогенної змінної, яка утворює індикатор моделі – інтегральний індекс антикризового управління підприємства Ia_{cu_p} , $p=1,2$ як згортку за 4-ма складовими індексами, кожен з яких – теж згортка за відповідними показниками.

Нижче представлено результати кореляції за групами для ПАТ «АК «Богдан-Моторс»:

$$\begin{aligned}
 \mathbf{R}_{1-3} &= \begin{vmatrix} 1 & -0,1184 & -0,0143 \\ -0,1184 & 1 & 0,6254 \\ -0,0143 & 0,6254 & 1 \end{vmatrix} \\
 \mathbf{R}_{4-8} &= \begin{vmatrix} 1 & 0,69 & 0,6884 & -0,29 & 0,2041 \\ 0,69 & 1 & 0,6966 & -0,6 & 0,2340 \\ 0,68 & 0,69 & 1 & -0,57 & 0,2832 \\ -0,29 & -0,66 & -0,57 & 1 & -0,3696 \\ 0,2041 & 0,23 & 0,2832 & -0,36 & 1 \end{vmatrix} \\
 \mathbf{R}_{19-24} &= \begin{vmatrix} -0,4276 & -0,7709 & 1 & 0,4502 & 0,1672 & -0,5097 \\ 0,1833 & -0,6835 & 0,4502 & 1 & 0,0941 & 0,3752 \\ -0,3662 & -0,4674 & 0,1672 & 0,0941 & 1 & -0,2180 \\ 0,6542 & 0,2684 & -0,5097 & 0,3752 & -0,2180 & 1 \\ 1 & 0,4714 & -0,4276 & 0,1833 & -0,3662 & 0,6542 \\ 0,4714 & 1 & -0,7709 & -0,6835 & -0,4674 & 0,2684 \\ 1 & -0,97 & -0,71 & -0,67 & 0,2517 & -0,8 & -0,6992 & 0,19 & -0,53 & 0,657 \end{vmatrix}
 \end{aligned}$$

$$R_{9-18} = \begin{vmatrix} -0,97 & 1 & 0,68 & 0,63 & -0,2229 & 0,69 & 0,6350 & -0,34 & 0,4347 & -0,57 \\ -0,71 & 0,68 & 1 & 0,66 & -0,8306 & 0,63 & 0,6654 & -0,403 & 0,3844 & -0,67 \\ -0,69 & 0,63 & 0,66 & 1 & -0,3468 & 0,64 & 0,6790 & -0,22 & 0,6732 & -0,66 \\ 0,25 & -0,22 & -0,83 & -0,34 & 1 & -0,34 & -0,3468 & 0,30 & -0,11 & 0,4209 \\ -0,79 & 0,69 & 0,67 & 0,69 & -0,3445 & 1 & 0,6544 & -0,11 & 0,6643 & -0,677 \\ -0,69 & 0,63 & 0,66 & 0,67 & -0,3468 & 0,65 & 1 & -0,22 & 0,698 & -0,66 \\ 0,19 & -0,34 & -0,40 & -0,23 & 0,3064 & -0,11 & -0,2294 & 1 & 0,2251 & 0,3124 \\ -0,53 & 0,43 & 0,38 & 0,672 & -0,1055 & 0,66 & 0,6982 & 0,2251 & 1 & -0,33 \\ 0,65 & -0,57 & -0,68 & -0,67 & 0,4209 & -0,67 & -0,6681 & 0,31 & -0,33 & 1 \end{vmatrix}$$

В нашому випадку відокремлені усі незалежні змінні.

Факторний аналіз. Початковий набір елементарних ознак і їх взаємодія передбачають наявність певних причин, особливих умов або ж існування деяких прихованих факторів, які встановлюються у результаті узагальнення елементарних ознак і виступають як інтегровані характеристики чи ознаки більш високого рівня. Особливість факторного аналізу полягає у тому, що дисперсія елементарних ознак приймається не у повному обсязі, припускається, що частина дисперсії залишається нерозпізнаною.

Фактори виділяються послідовно: перший, який пояснює найбільшу долю варіації елементарних ознак, потім другий, який пояснює ту частину дисперсії, що залишилась від першого латентного фактора, і т.д. Таким чином, факторний аналіз дозволяє представити результуючі показники через меншу кількість факторів, тому його доцільно використовувати при дослідженні складних систем з великою кількістю показників і складних взаємозв'язків між ними, як, наприклад, дослідження інноваційного розвитку підприємств машинобудування.

Дослідження з використанням факторного аналізу можна поділити на етапи:

1. збір початкових даних та підготовка кореляційної матриці (використано кореляційну матрицю, оскільки змінні, що аналізуються, вимірювались у різних масштабах);

2. вилучення ортогональних факторів або факторизація (використано метод головних компонент);

3. обертання факторів (використано метод Varimax Rotation з нормалізацією Кайзера (ортогональний метод обертання, який мінімізує кількість змінних з високими навантаженнями на кожний фактор, цей метод спрощує інтерпретацію факторів));

4. інтерпретація даних.

Оцінка впливу показників на розвиток кризових явищ на підприємствах машинобудування на ефективність їх функціонування буде аналізуватись за допомогою ознак, які наведені у табл. 3.1, за період 2005-2014 рр.

Кількісна оцінка впливу груп показників на розгортання кризових явищ на підприємствах проведено за допомогою факторного аналізу, з використанням моделі факторного аналізу [60]:

$$X_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} F_j + U_i, \quad (3.8)$$

де, X_i – i -та багатовимірна ознака, яка досліджується,

a_{ij} – ваговий коефіцієнт i -тої змінної j -го фактора,

F_j – j -й фактор,

U_i – випадкова величина i -тої змінної (i -й унікальний фактор),

m – кількість факторів.

Факторний аналіз проводиться засобами програми IBM SPSS Statistics 20.0.

Уся сукупність ознак подається у вигляді матриці, рядками якої є дані ознак за розглядуваний рік, стовпчиками – їх показники. Зведені результати загальної дисперсії представлено у табл. 3.2.

Адекватність вибірки для проведення факторного аналізу можна перевірити за допомогою тесту Кайзера-Майєра-Олкіна (КМО), відомого також як «міра адекватності вибірки». Згідно з цим критерієм, показник 0,5 є «мало прийнятним», «середнім» є показник $\geq 0,7$, а «вартим уваги» $\geq 0,8$.

Результат КМО для проведеного аналізу на ПАТ «АК «Богдан-Моторс»:

– група «ліквідність» – 0,842;

- група «фінансова стійкість» – 0,724;
- група «ділова активність» – 0,689;
- група «якість менеджменту» – 0,823.

Результати тесту Бартлетта на сферичність підтверджують думку про те, що вихідний масив даних є придатним для проведення факторного аналізу.

Таблиця 3.2

Загальна пояснена дисперсія

Компонента	Вихідні власні значення		
	значення	% дисперсії	кумулятивні %
група «Ліквідність»			
X1	1,36	45,333	45,333
X2	0,979	32,629	77,961
X3	0,661	22,039	100
Група «Фінансова стійкість»			
X4	4,294	61,346	61,346
X5	1,382	19,745	81,092
X6	0,788	11,259	92,351
X7	0,465	6,644	98,995
X8	0,063	0,905	99,9
X9	0,007	0,1	100
X10	-1,41E-16	-2,01E-15	100
Група «Ділова активність»			
X11	2,456	35,093	35,093
x12	1,882	26,889	61,982
X13	1,533	21,904	83,886
X14	1,075	15,364	99,249
X15	0,052	0,748	99,998
X16	0	0,002	100
X17	-5,96E-17	-8,51E-16	100
Група «Якість менеджменту»			
X18	4,782	68,314	68,314
X19	1,454	20,77	89,084
X20	0,392	5,598	94,681
X21	0,271	3,865	98,547
X22	0,069	0,993	99,539
X23	0,023	0,33	99,869
X24	0,009	0,131	100

Джерело: запропоновано автором на основі розрахунків

Наступним етапом є застосування методів обертання (англ. rotation) для кращого виділення факторів і збільшення факторного навантаження компонентів цих факторів.

Загальна рекомендація зазвичай є такою: якщо результати косокутного обертання (англ. oblique rotation) демонструють незначну кореляцію між виділеними факторами, доцільно скористатися результатами, одержаними за допомогою ортогонального (прямокутного) обертання (англ. orthogonal rotation). Варто відзначити, що основним критерієм при виборі методів обертання є припущення щодо кореляції факторів: саме косокутні методи дозволяють кореляцію між факторами.

На основі матриць повернених компонент було отримані матриці коефіцієнтів оцінок показників в середині груп, що стали підґрунтям для вибору інструментів механізму антикризового управління (дод. Ж).

Згідно зроблених припущень та визначених обмежень інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління приймає вигляд:

$$I_{аку_p} = 0,323 I_{л} + 0,278 I_{фс} + 0,139 I_{да++} + 0,26 I_{ям} \quad (3.9)$$

Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПАТ «АК «Богдан Моторс» представлено в табл. 3.3.

Він базується на розрахунках нормованих груп показників у динаміці (2005-2014 рр.) з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Вагові коефіцієнти було отримано на основі розрахунку загальної дисперсії (табл. 3.2). По кожній групі відповідно до запропонованої методики оцінювання ефективності механізму антикризового управління було здійснено згортку-індекс (індекс-згортка «Ліквідність», індекс-згортка «Фінансова стійкість», індекс-згортка «Ділова активність», індекс-згортка «Якість менеджменту»).

Таблиця 3.3

**Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі
нормованих показників ПАТ «АК «Богдан Моторс»**

Група «Ліквідність»													
<i>№ n/n</i>	<i>Показник</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>		Вагові коефіцієнти
1	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,61	0,66	0,98	0,19	0,67	0,00	0,77	1,00	0,31	0,70	<i>X1</i>	0,45
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,94	0,76	0,39	0,58	0,74	0,77	0,00	1,00	0,58	0,56	<i>X2</i>	0,33
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,90	0,89	0,90	0,86	0,84	0,77	0,00	1,00	0,71	0,67	<i>X3</i>	0,22
Інтегральний показник за групою «Ліквідність»		0,78	0,74	0,77	0,47	0,73	0,43	0,34	1,00	0,49	0,65	<i>I_{лікв}</i>	0,323
Група «Фінансова стійкість»													
4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,76	0,00	0,56	0,65	0,84	1,00	1,00	0,69	0,98	0,99	<i>X4</i>	0,613
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,75	0,00	0,56	0,65	0,65	0,65	1,00	0,69	0,61	0,00	<i>X5</i>	0,197
6	Коефіцієнт фінансової залежності	0,71	0,36	0,00	0,63	0,80	0,80	1,00	0,66	0,97	0,76	<i>X6</i>	0,112
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,00	0,08	0,24	0,57	0,83	0,83	1,00	0,57	0,21	0,62	<i>X7</i>	0,066
8	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,98	0,90	0,00	0,97	0,98	1,00	1,00	0,97	0,98	0,99	<i>X8</i>	0,0095
9	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,22	0,00	0,33	0,68	0,95	1,00	0,71	0,67	0,98	0,99	<i>X9</i>	0,001
10	коефіцієнт інвестування	0,00	0,08	0,24	0,57	0,83	1,00	0,72	0,57	0,02	0,99	<i>X10</i>	0,00001
Інтегральний показник за групою «Фінансова стійкість»		0,34	0,70	0,05	0,47	0,65	0,80	0,89	1,00	0,68	0,85	0,74	0,278

Група «Ділова активність»													
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,80	0,73	0,71	0,65	0,99	0,95	0,00	1,00	0,71	0,65	X11	0,35
12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,29	0,21	0,16	0,00	0,84	0,74	0,39	1,00	0,16	0,00	X12	0,27
13	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,95	0,95	1,00	0,95	0,75	0,82	0,93	0,00	0,74	0,95	X13	0,22
14	Коефіцієнт оборотності запасів	0,67	0,96	0,50	0,50	0,61	0,53	0,00	1,00	0,50	0,50	X14	0,153
15	Рентабельність активів, %	0,62	0,79	0,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	X15	0,0075
16	Рентабельність власного капіталу, %	0,00	0,60	0,18	1,00	1,00	0,76	1,00	1,00	0,63	1,00	X16	2E-07
17	Рентабельність реалізованої продукції, %	0,02	0,48	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,72	X17	0,00002
Інтегральний показник за групою «Ділова активність»		0,76	0,67	0,68	0,59	0,52	0,84	0,80	0,32	0,78	0,54	0,52	0,26
Група «Якість менеджменту»													
18	% браку	0,00	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	X18	0,683
19	Кількість гарантійних звернень	0,47	0,36	0,40	1,00	0,00	0,05	0,06	0,03	0,05	0,11	X19	0,2
20	Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб	0,52	0,38	0,66	0,56	1,00	0,04	0,00	0,01	0,01	0,00	X20	0,05
21	Кількість днів невиплаченої вчасно заробітної плати	0,00	0,00	0,35	0,60	0,90	1,00	0,25	0,15	0,40	0,55	X21	0,03
22	Кількість постачальників	0,41	0,14	0,17	0,00	1,00	0,85	0,88	0,97	0,92	0,97	X22	0,01
23	Кількість машино-днів простою підприємства	0,00	0,04	0,04	0,25	0,59	0,93	1,00	0,79	1,00	0,80	X23	0,03
24	Плинність кадрів	0,00	0,30	0,02	0,03	1,00	0,01	0,05	0,19	0,05	0,19	X24	0,0013
Інтегральний показник за групою «Якість менеджменту»		0,23	0,12	0,41	0,44	0,56	0,72	0,37	0,35	0,34	0,35	0,36	0,139

Джерело: Запропоновано автором на основі розрахунків

Загальна тенденція інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПрАТ «БАЗ» представлено на рис. 3.1.

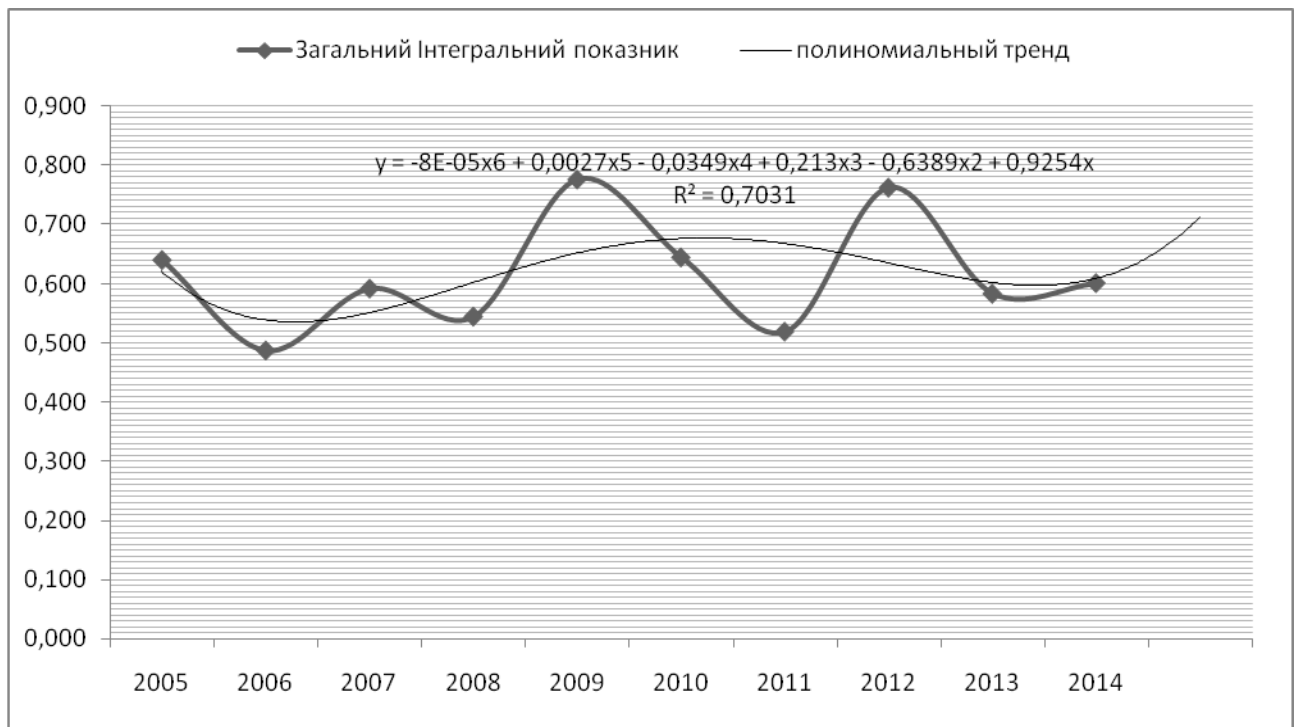


Рис.3.1. Загальна тенденція інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПАТ «АК«Богдан Моторс»

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків

Аналогічно розраховано значення інтегрального показника для ПАТ «ЗАЗ», ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та ПАТ «Черкаський автобус».

Динаміка зміни інтегрального показника для обраних підприємств за 2005-2014 рр. подано в табл. 3.4.

Дані таблиці свідчать про те, що найменше значення інтегрального індексу антикризового управління зафіксовано на ПАТ «ЗАЗ» в період 2005-2007 рр.; найбільше значення на ПАТ «АК «Богдан Моторс» в 2009 р. та на ПАТ «ЗАЗ» в 2014 рр.

Таблиця 3.4.

**Динаміка зміни інтегрального показника для обраних підприємств за
2005-2014 рр.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ПраТ «БАЗ»	0,499	0,445	0,635	0,604	0,644	0,767	0,645	0,689	0,66	0,71
ПАТ «ЗАЗ»	0,293	0,355	0,353	0,552	0,63	0,484	0,753	0,837	0,85	0,88
ПАТ «АК «Богдан Моторс»	0,552	0,514	0,458	0,611	0,814	0,726	0,539	0,791	0,58	0,60
ПАТ «Черкаський автобус»	0,657	0,419	0,421	0,496	0,591	0,475	0,348	0,626	0,57	0,71
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	0,759	0,433	0,51	0,565	0,529	0,323	0,449	0,657	0,64	0,67

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Результати розрахунків інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління по досліджуваним підприємствам наведені на рис.3.2.

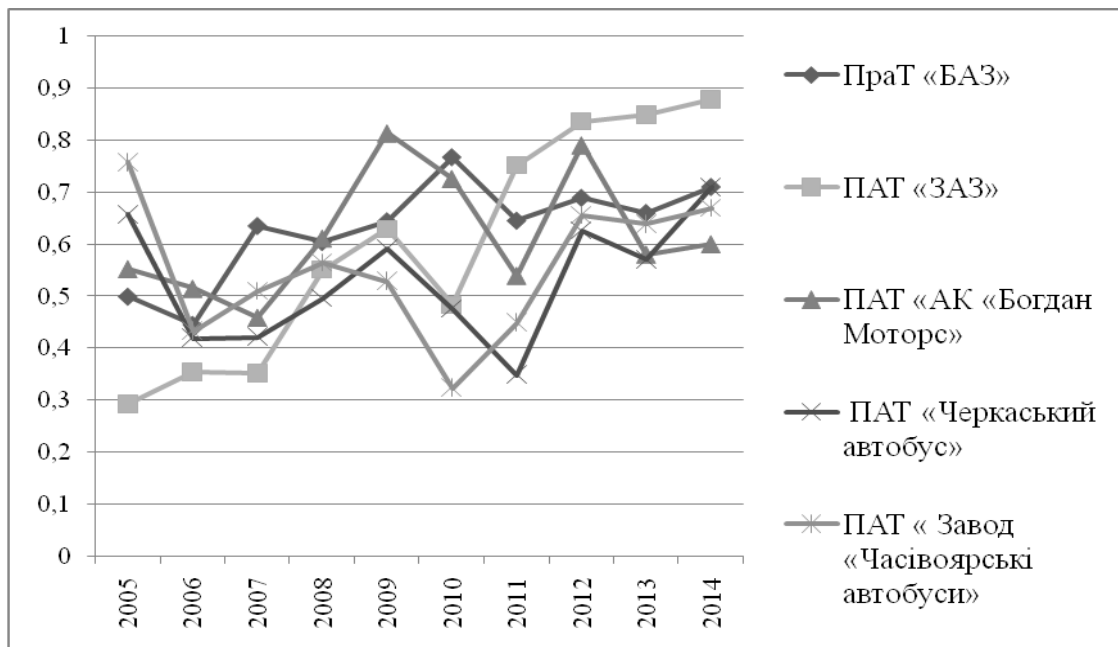


Рис.3.2. Інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління ПАТ «ЗАЗ», ДП «АК Богдан-Моторс», ПраТ «БАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та ПАТ «Черкаський автобус» за 2005-2014рр.

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків

Результати табл. 3.3. та рис.3.2. свідчать про те, що застосування $I_{акр}$ дає можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства. Динаміка в цілому підтверджує реальний стан підприємств та корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств [7]. Розраховані значення свідчать про наявність кризових явищ на підприємствах протягом аналізованого періоду та необхідність механізму антикризового управління виду залежно від індивідуальних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління.

3.2 Удосконалення науково-методичних підходів до вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування

Враховуючи глибину кризи на підприємстві, необхідно обрати визначальну стратегію спрямовану на досягнення головної мети - нормального функціонування. Якщо підприємство знаходиться в стані кризи боргової платоспроможності (на межі банкрутства), необхідно застосовувати антикризові заходи в рамках стратегій радикального механізму.

Вибір оптимального виду механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах запропоновано здійснювати з урахуванням механізму поетапного виведення підприємства із стану кризи (рис. 3.3).

За умови ефективного їх використання, підприємство переходить до реалізації запобіжного механізму, у разі неефективного - потрібно переглянути заходи або перейти до процедури ліквідації підприємства.

Аналогічно до попереднього етапу, у разі ефективного застосування - перехід до стабілізаційного механізму або до радикального.



Рис.3.3. Блок-схема поетапного виведення підприємства із стану кризи
Джерело: Запропоновано автором

Автор виділяє три моделі, які використовуються у фінансовому аналізі для виявлення антикризового потенціалу підприємства машинобудування (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Основні моделі фінансового аналізу для виявлення антикризового потенціалу на підприємствах машинобудування

Назва моделей	Структурні елементи	Переваги використання
Дескриптивні (описові) моделі	В основі лежить бухгалтерська звітність: вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової звітності, побудова системи звітних балансів, система аналітичних коефіцієнтів.	Є найбільш часто використовуваними при проведенні фінансового аналізу.
Нормативні моделі	В основі - необхідні розраховані показники, з якими порівнюють реальні отримані результати, т. е. існує система нормативів, яка визначає бажане і задовільний стан підприємства як мета діяльності, а аналіз отриманих результатів дозволяє визначити ступінь досягнення підприємством цього стану	Використовуються переважно при проведенні внутрішнього фінансового аналізу.
Предикативні моделі (прогнози)	Моделі ситуаційного аналізу, моделі динамічного аналізу, критичні моделі	Дозволяють досліджувати вплив різноманітних факторів на кінцеві результати, можливість отримання беззбиткової бухгалтерської звітності.

Джерело: Розроблено автором на основі [15; 16; 19]

У процесі фінансової діагностики кризового стану підприємств дуже важливо вивчення динаміки основних показників діяльності за певний період, найчастіше це останні 5-8 років. Це має таке велике значення тому, що дозволяє виявити терміни, в які підприємство почало погіршувати свої показники. Звідси причини кризи знайти вже порівняно легше, оскільки відомий приблизний часовий проміжок. Крім того, зниження показників може спостерігатися не за всіма видами продукції, що свідчить про неоднаковий попит на неї.

При визначенні межі значень інтегрального показника для вибору оптимальної форми механізму антикризового управління було використано визначення прогнозного значення за екстраполяційним методом гармонійних.

Метод гармонійних ваг є методом адаптивного прогнозування, який ґрунтується на принципі різної інформаційної цінності окремих рівнів ряду динаміки для розрахунку прогнозованого показника. На відміну від методу експоненційного згладжування Р. Брауна в методі гармонійних ваг застосовується плинний тренд, а не плинна середня.

Перед застосуванням методу гармонійних ваг необхідно перевірити початковий ряд динаміки на відсутність різких стрибків і достатність інформаційної бази для прогнозування.

Першим кроком реалізації методу гармонійних ваг є формування фаз. До фази входять k (зазвичай 3 або 5) рівнів початкового ряду динаміки. Першу фазу утворюють рівні y_1, y_2, \dots, y_k , другу – y_2, y_3, \dots, y_{k+1} , останню – $y_{n-k+1}, y_{n-k+2}, \dots, y_n$. Очевидно, що кількість утворених фаз буде рівна $K=n-k+1$.

Для кожної фази за допомогою методу найменших квадратів знаходимо лінійні рівняння регресії (рівняння плинних трендів):

$$\hat{y}_i(t) = b_{0i} + b_{1i}t \quad (i = \overline{1, K}; \quad t = \overline{i, i+k-1}) \quad (3.10)$$

На основі знайдених трендів обчислюють середні значення плинного тренду в точках $i = \overline{1, n}$.

Для виконання наступних кроків необхідно перевірити припущення про те, що відхилення від плинного тренду мають випадковий характер і становлять

стаціонарний процес. З цією метою використовують автокореляційну функцію помилок.

Якщо відзначене припущення виконується, то наступним кроком реалізації методу гармонійних ваг є розрахунок середніх приростів. Спочатку розраховують прирости за такою формулою:

$$W_{t+1} = \bar{y}(t+1) - \bar{y}(t) \quad (3.11)$$

Потім знаходимо середній приріст за формулою:

$$\bar{W} = \sum_{t=1}^{n-1} C_{t+1} \cdot W_{t+1} \quad (3.12)$$

Величини C_{t+1} - гармонійні коефіцієнти, які розраховують на основі гармонійних ваг. Для визначення гармонійних ваг користуються співвідношенням:

$$m_{t+1} = \sum_{i=1}^t \frac{1}{n-i} \quad (3.13),$$

$$m_{t+1} = m_t + \frac{1}{n-t} \quad (t = \overline{1, n-1}) \quad (3.14)$$

Найбільш ранній інформації надається вага $m_2 = 1/(n-1)$.

Гармонійні коефіцієнти визначаємо за формулою:

$$C_{t+1} = \frac{m_{t+1}}{n-1} \quad (3.15)$$

Точковий прогноз знаходять як суму останнього значення ряду динаміки і середнього приросту:

$$y_{t+1}^{прогн} = \bar{y}(t) + \bar{W} \quad (3.16)$$

Інтервал довіри прогнозного значення знаходять користуючись нерівністю Чебишева для випадкової величини W_{t+1} :

$$P \left\{ |W_{t+1} - E(W)| > a\sigma_W \right\} < \frac{1}{a^2} \quad (3.17)$$

де, a – задане ціле додатне число;

σ_w - середнє квадратичне відхилення випадкової величини, оцінка якого становить:

$$\sigma_w = \sqrt{\sum_{t=1}^{n-1} C_{t+1} (W_{t+1} - \bar{W})^2} \quad (3.18)$$

Довірчі границі для прогнозного значення показника будуть становити:

$$y_{n+\tau}^{прогн} - A(\tau)\sigma_w \leq y \leq y_{n+\tau}^{прогн} + A(\tau)\sigma_w \quad (3.19)$$

де, τ - горизонт прогнозування,

величину $A(\tau)$ розраховують за формулою:

$$A(\tau) = a \sum_{t=1}^{\tau+1} C_{n-t+1} \quad (3.20)$$

Застосування математичного апарату та запропонованого алгоритму поетапного виведення підприємства із стану кризи дають можливість розрахувати прогнозні значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління, що продемонструють стан підприємств за умов відсутності активних антикризових дій та інертного функціонування.

Результати розрахунків подано у табл. 3.6 - 3.10.

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на ПрАТ «БАЗ»

	значення інтегрального показника (y)	Фази плинного тренду	a_0	a_1	\bar{y}_t	\bar{w}_{t+1}	m_{t+1}	C_{t+1}^n
ПрАТ «БАЗ»								
2005	0,49896				0,458			
2006	0,44507				0,504	0,046	0,143	0,020
2007	0,63528	2005; 2006; 2007	-136,19	0,068	0,593	0,089	0,310	0,044
2008	0,60387	2006; 2007; 2008	-158,79	0,079	0,620	0,026	0,510	0,073
2009	0,64402	2007; 2008; 2009	-8,151	0,004	0,663	0,043	0,760	0,109

Продовж. табл. 3.6

2010	0,76665	2008; 2009; 2010	-162,84	0,081	0,726	0,063	1,093	0,156
2011	0,64511	2009; 2010; 2011	-0,413	0,001	0,693	-0,033	1,593	0,228
2012	0,68878	2010; 2011; 2012	79,004	-0,04	0,661	-0,032	2,593	0,370
2013	0,66000	2011; 2012; 2013	-14,312	0,007	0,672	0,011	3,593	0,513
2014	0,71000	2012; 2013; 2014	-20,673	0,011	0,697	0,025	4,593	0,656
2015	0,705	<i>прогноз</i>						
2017	0,728	<i>прогноз</i>						
2019	0,752	<i>прогноз</i>						

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Результати табл. 3.6 свідчать про негативну тенденцію розвитку кризових явищ на ПрАТ «БАЗ» та підтверджують необхідність застосування радикального механізму антикризового управління.

Таблиця 3.7

Розрахунок прогнозних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на ПАТ «ЗАЗ»

	значення інтегрального показника (y)	Фази плинного тренду	a_0	a_1	\bar{y}_t	$\overline{w_{t+1}}$	m_{t+1}	C_{t+1}^n
ПАТ «ЗАЗ»								
2005	0,29307				0,304			
2006	0,35550				0,328	0,024	0,143	0,02
2007	0,35307	2005; 2006; 2007	-59,842	0,030	0,386	0,058	0,310	0,04
2008	0,55233	2006; 2007; 2008	-197,10	0,098	0,540	0,154	0,510	0,07
2009	0,62956	2007; 2008; 2009	-277,08	0,138	0,589	0,049	0,760	0,10
2010	0,48390	2008; 2009; 2010	69,297	-0,034	0,553	-0,036	1,093	0,15
2011	0,75345	2009; 2010; 2011	-123,88	0,062	0,688	0,135	1,593	0,22
2012	0,83723	2010; 2011; 2012	-354,58	0,177	0,868	0,180	2,593	0,37
2013	0,85	2011; 2012; 2013	-96,317	0,048	0,862	-0,006	3,593	0,51
2014	0,88	2012; 2013; 2014	-42,194	0,021	0,877	0,015	4,593	0,65
2015	0,879	<i>прогноз</i>						
2017	0,881	<i>прогноз</i>						
2019	0,883	<i>прогноз</i>						

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Результати табл. 3.7 свідчать про негативну тенденцію розвитку кризових явищ на ПАТ «ЗАЗ» та підтверджують необхідність застосування радикального механізму антикризового управління.

Таблиця 3.8

**Розрахунок прогнозних значень інтегрального показника
ефективності механізму антикризового управління на
ПАТ «АК «Богдан Моторс»**

	значення інтегрального показника (y)	Фази плинного тренду	a_0	a_1	\bar{y}_t	\bar{w}_{t+1}	m_{t+1}	C_{t+1}^n
ПАТ «АК «Богдан Моторс»								
2005	0,54859				0,567			
2006	0,71075				0,709	0,141	0,14	0,02
2007	0,76137	2005; 2006; 2007	-212,74	0,106	0,727	0,018	0,310	0,04
2008	0,61481	2006; 2007; 2008	96,96	-0,048	0,680	-0,046	0,510	0,07
2009	0,81104	2007; 2008; 2009	-49,13	0,025	0,764	0,084	0,760	0,11
2010	0,71389	2008; 2009; 2010	-98,81	0,050	0,695	-0,069	1,093	0,16
2011	0,52850	2009; 2010; 2011	284,63	-0,141	0,611	-0,085	1,593	0,23
2012	0,79146	2010; 2011; 2012	-77,31	0,039	0,717	0,106	2,593	0,37
2013	0,58000	2011; 2012; 2013	-51,17	0,026	0,659	-0,058	3,593	0,51
2014	0,57000	2012; 2013; 2014	223,55	-0,111	0,536	-0,123	4,593	0,66
2015	0,539	<i>прогноз</i>						
2017	0,541	<i>прогноз</i>						
2019	0,543	<i>прогноз</i>						

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Результати табл. 3.8 свідчать про негативну тенденцію розвитку кризових явищ на ПАТ «АК «Богдан-Моторс» та підтверджують необхідність застосування стабілізаційного механізму антикризового управління.

Таблиця 3.9

**Розрахунок прогнозних значень інтегрального показника
ефективності механізму антикризового управління ПАТ «Завод
«Часівоярські автобуси»**

	значення інтегрального показника (y)	Фази плинного тренду	a_0	a_1	\bar{y}_t	\bar{w}_{t+1}	m_{t+1}	C_{t+1}^n
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»								
2005	0,75902				0,692			
2006	0,43303				0,502	-0,190	0,143	0,02
2007	0,51031	2005; 2006; 2007	250,02	-0,124	0,490	-0,012	0,310	0,04
2008	0,56469	2006; 2007; 2008	-131,62	0,066	0,565	0,075	0,510	0,07
2009	0,52923	2007; 2008; 2009	-18,462	0,009	0,497	-0,069	0,760	0,10
2010	0,32341	2008; 2009; 2010	242,84	-0,121	0,365	-0,132	1,093	0,15
2011	0,44925	2009; 2010; 2011	80,814	-0,040	0,435	0,070	1,593	0,22
2012	0,65709	2010; 2011; 2012	-335,04	0,167	0,643	0,208	2,593	0,37
2013	0,64000	2011; 2012; 2013	-191,30	0,095	0,677	0,034	3,593	0,51
2014	0,67000	2012; 2013; 2014	-12,336	0,006	0,662	-0,015	4,593	0,65
2015	0,664	<i>прогноз</i>						
2017	0,743	<i>прогноз</i>						
2019	0,821	<i>прогноз</i>						

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Результати табл. 3.9 свідчать про негативну тенденцію розвитку кризових явищ на ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та підтверджують необхідність застосування радикального механізму антикризового управління.

Результати табл. 3.10 свідчать про негативну тенденцію розвитку кризових явищ на ПАТ «Черкаський автобус» та підтверджують необхідність застосування стабілізаційного механізму антикризового управління.

З метою вибору інструментів антикризового управління, адекватних стану кризових явищ на підприємствах, запропоновано інтерпретацію меж інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління.

Таблиця 3.10

**Розрахунок прогнозних значень інтегрального показника
ефективності механізму антикризового управління**

ПАТ «Черкаський автобус»

	значення інтегрального показника (y)	Фази плинного тренду	a_0	a_1	\bar{y}_t	$\overline{w_{t+1}}$	m_{t+1}	C_{t+1}^n
ПАТ «Черкаський автобус»								
2005	0,65691				0,617			
2006	0,41862				0,453	-0,164	0,143	0,02
2007	0,42108	2005; 2006; 2007	237,036	-0,118	0,415	-0,038	0,310	0,04
2008	0,49602	2006; 2007; 2008	-77,220	0,039	0,506	0,091	0,510	0,07
2009	0,59059	2007; 2008; 2009	-169,686	0,085	0,567	0,061	0,760	0,10
2010	0,47519	2008; 2009; 2010	21,438	-0,010	0,463	-0,104	1,093	0,15
2011	0,34795	2009; 2010; 2011	244,326	-0,121	0,416	-0,047	1,593	0,22
2012	0,62576	2010; 2011; 2012	-150,908	0,075	0,558	0,142	2,593	0,37
2013	0,57000	2011; 2012; 2013	-222,870	0,111	0,626	0,067	3,593	0,51
2014	0,71000	2012; 2013; 2014	-84,155	0,042	0,677	0,052	4,593	0,65
2015	0,679	<i>прогноз</i>						
2017	0,682	<i>прогноз</i>						
2019	0,684	<i>прогноз</i>						

Джерело: Складено автором на основі розрахунків

Зокрема: в межах [0-0,3] рекомендовано використовувати інструменти запобіжного (підтримка інвестування у виробничі процеси; мотивація акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій;) ; в

межах (0,3-0,6] – інструменти стабілізаційного (збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізація цінової політики; реструктуризація портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові); в межах (0,6-1] – інструменти радикального (економія інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економія, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгація фінансових зобов'язань; ліквідація портфелю короткострокових фінансових вкладень; упровадження антикризової санації та реструктуризації).

Прогнозні значення інтегрального показника свідчать про ефективність алгоритму на всіх підприємствах крім ПАТ «ЗАЗ» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси», тому в основі рекомендацій для останнього мають бути оперативні антикризові дії.

Результати розрахунків дають можливість зробити висновок про те, що за відсутності адекватних антикризових заходів функціонування підприємств буде порушено в негативну сторону.

Для ПАТ «АК «Богдан Моторс» прогнозні значення є мінімальними, проте результати свідчать про наявність кризових явищ та неспроможність самостійно подолати їх наслідки.

Графічна інтерпретація результатів подана на рис. 3.4.

Результати рис. 3.4. свідчать про те, що застосування інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління дає можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства.

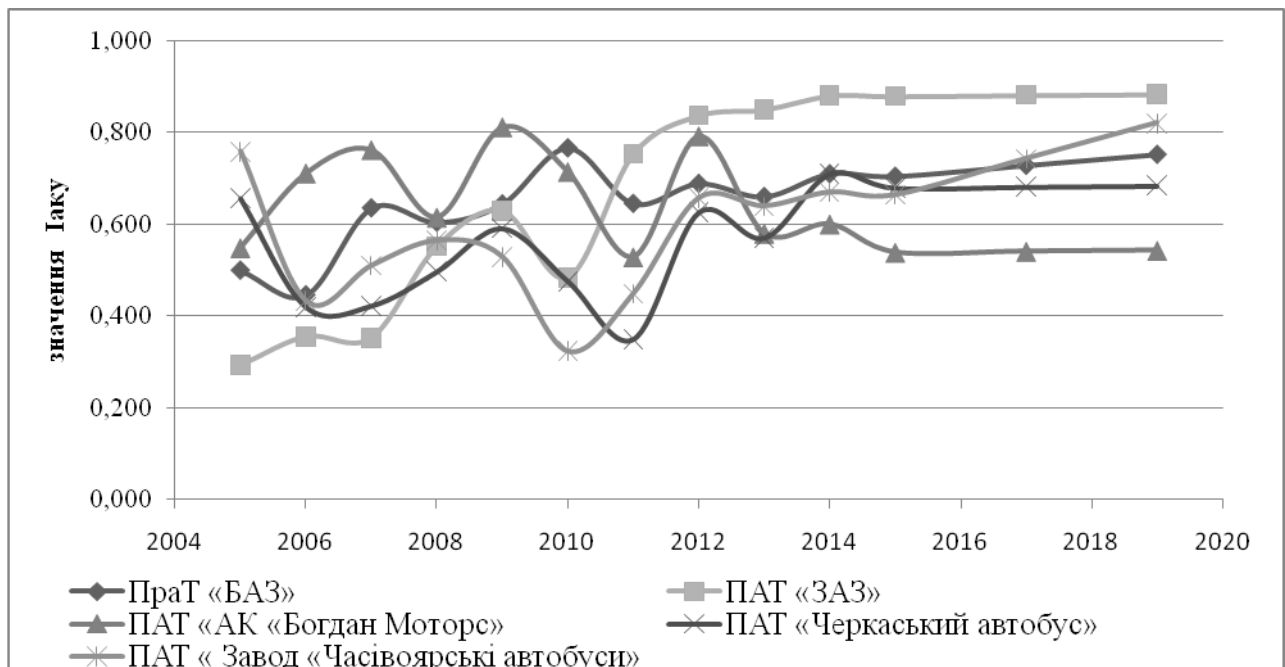


Рис. 3.4. Динаміка інтегрального показника антикризового управління на підприємствах машинобудування в 2005-2015рр.

Джерело: Побудовано автором на основі розрахунків

Динаміка підтверджує реальний стан підприємств та корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств.

Результати дослідження свідчать про наявність кризових явищ на підприємствах протягом аналізованого періоду та необхідність реалізації механізму антикризового управління, що підтверджують прогностичні значення показників.

Таким чином, на основі прогностичних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління для ПАТ «ЗАЗ» та ПрАТ «БАЗ», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» та ПАТ «Черкаський автобус» рекомендовано застосувати радикальний механізм антикризового управління; для ПАТ «Богдан Моторс» – стабілізаційний механізм антикризового управління.

3.3. Науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування

На основі результатів ефективності механізму антикризового управління, розрахованих в динаміці охарактеризуємо заходи щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління відповідно до виду механізму на підприємствах машинобудування.

У процесі розрахунку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління було зроблено припущення про однаковий вплив показників всередині групи.

Проте в процесі кореляційно-регресійного аналізу було доведено та визначено вплив кожного показника на значення інтегрального показника за групою в цілому.

У зв'язку з різноважним впливом груп показників у структурі інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління,

доцільним є визначення локального впливу заходів антикризового управління на показників всередині визначених груп.

Основні напрями досягнення оптимального значення показників всередині досліджуваних груп подані в табл. 3.11-3.14.

Оптимальне значення визначено на основі методичних рекомендацій аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій.

Досягнення бажаних значень по групах дасть змогу отримати мінімальне значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління, що свідчитиме про відсутність кризового стану підприємства.

Основними напрямками досягнення нормативних значень всередині груп «Ліквідність» є досягнення нормативного рівня ліквідності шляхом нарощення та стабілізації ресурсної бази – постійне збільшення частки строкових пасивів у ресурсній базі; планомірне нарощення капіталу;

Таблиця 3.11

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Ліквідність»

Групи /показники	Напрями досягнення цілей	Бажане оптимальне значення
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів	2-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	збалансування способів залучення фінансових ресурсів таким чином, щоб мінімізувати ризики і забезпечити розширення обсягів реалізації; врівноваження обсягів дебіторської й кредиторської заборгованості; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності	0,6-0,8

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації; нарощення фінансового потенціалу; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; покриття збитків, недопущення їх накопичення; формування резервних фондів накопичення	> 0,2
-----------------------------------	---	-------

Джерело: розроблено автором на основі: [40; 55]

- формування оптимальної структури активів, збалансованої за обсягами, термінами та видами валют із ресурсною базою;
- зменшення суми кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Фінансова стійкість» представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Фінансова стійкість»

Групи /показники	Напрями досягнення цілей	Бажане оптимальне значення
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	джерела фінансування підприємства (загальна сума капіталу) повинні бути хоча б наполовину сформовані за рахунок власних коштів; спрямування значних розмірів додаткового капіталу на збільшення статутного капіталу; створення фондів і резервів, зокрема, дивідендного резерву для реалізації стабільної дивідендної політики; формування резервних фондів накопичення; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації; нарощення фінансового потенціалу; нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій	> 0,5
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	контроль динаміки короткострокових зобов'язань; формування резервних фондів накопичення; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;	<0,5

Продовж. табл. 3.12

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення розміру статутного капіталу, зростання величини резервного капіталу (оптимально – більше 15%), використання додаткового капіталу (рекомендоване значення – менше 20 %) та нарощування нерозподіленого прибутку; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу);	>0,4
Коефіцієнт фінансової залежності	збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; реструктуризація портфеля короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові; жорсткий контроль витрат; упровадження антикризової санації та реструктуризації підприємства; утримання результативності використання капіталу; страхування фінансових ризиків	<2,0
коефіцієнт інвестування	підтримка інвестування у виробничі процеси; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; проведення глибокого дослідження собівартості витрат; збалансування способів залучення фінансових ресурсів таким чином, щоб мінімізувати ризики і забезпечити розширення обсягів реалізації, завоювання ринкової ніші; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; обрання найбільш перспективних бізнес-проектів; скорочення з перспективою «заморожування бізнесу до кращих часів»	0,25-1
Коефіцієнт фінансової незалежності	скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; покриття збитків, недопущення їх накопичення; реалізація зайвих або невживаних активів підприємства; покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; запровадження системи попередньої оплати за продукцію; прискорене погашення дебіторської заборгованості; оптимізація цінової політики; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації; проведення глибокого дослідження собівартості витрат	>0,5

Джерело: розроблено автором на основі: [40; 55]

Основними напрямками досягнення нормативних значень всередині груп «Фінансова стійкість» є:

- збільшення розміру статутного капіталу;
- зростання величини резервного капіталу ;

- використання додаткового капіталу;
- нарощування нерозподіленого прибутку;
- управління дебіторською заборгованістю;
- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Ділова активність» представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Ділова активність»

Групи /показники	Напрями досягнення цілей	Бажане оптимальне значення
1	2	3
коефіцієнт оборотності оборотних активів	зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції; підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації	збільшення
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	перенесення надходжень на раніші терміни за рахунок переходу на іншу форму оплати продукції; скорочення оборотності оборотних коштів, прискорення термінів реалізації проектів розвитку, що збільшують надходження; перенесення платежів на пізніший термін шляхом переходу на іншу форму оплати постачальникам, уповільнення або зміщення в часі термінів реалізації проектів розвитку та ін.	збільшення

Продовж. табл. 3.9

1	2	3
коефіцієнт завантаження оборотних активів	прискорене погашення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; жорсткий контроль витрат; ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень; врівноваження обсягів дебіторської й кредиторської заборгованості; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими	зменшення
коефіцієнт оборотності запасів	перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація цінової політики; реструктуризація портфеля короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові; проведення глибинного дослідження собівартості витрат; оптимізація витрат на виробництво; економія поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю; утримання результативності використання капіталу	збільшення
рентабельність активів, %	підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; перегляд системи фінансового управління; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу); нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації; нарощення фінансового потенціалу	>0, збільшення
рентабельність власного капіталу, %	нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; нарощення частки швидко ліквідних активів; утримання результативності використання капіталу; консервація капіталомістких проектів	>0, збільшення
рентабельність реалізованої продукції, %	оптимізація цінової політики; проведення глибинного дослідження собівартості витрат; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; покриття збитків, недопущення їх накопичення; жорсткий контроль витрат; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; контроль якості продукції; визначення прибутковості по кожному виду продукції, що виробляється, на основі поділу витрат на постійні та змінні з використанням розподілу постійних витрат порівню між усіма товарами, що виробляються	>0, збільшення

Джерело: розроблено автором на основі: [40; 55]

Основними напрямками досягнення нормативних значень всередині груп «Ділова активність» є:

- планування руху грошових коштів;
- складання бюджету руху коштів;
- реалізація стратегії фінансового забезпечення стійкого зростання

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Якість менеджменту» представлено в табл. 3.14.

Сформовані напрями досягнення антикризових завдань у сукупності із чітким визначенням мети, постановки ключових завдань, вибору методів діагностики та визначенням відповідальних осіб відповідно до рівня управління складають науково-методичне та організаційне забезпечення реалізації механізму антикризового управління.

Таблиця 3.14

Основні напрями досягнення нормативного (оптимального) значення показників всередині групи «Якість менеджменту»

Групи /показники	Напрями досягнення цілей	Бажане оптимальне значення
1	2	3
% браку	управління якістю; введення в операційні стандарти; відпрацювання методів зменшення браку; визначення еталонів для оптимізації сенсорного контролю; забезпечення контрольованими приладами (КВП), які дозволяють без проблем і помилок вимірювати показники якості продукції; періодична перевірка інструментів і вимірювальних приладів	0
Кількість гарантійних звернень	удосконалення сервісу післяпродажного обслуговування; страхування продукції від ризику настання форс-мажорних обставин	0
Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн.	аналіз діяльності юридичного відділу, освоєння нових технологій, підвищення заробітної плати, розвиток та навчання, визнання	0
Кількість днів несплаченої вчасно заробітної плати, дні	аналіз діяльності фінансово-економічного відділу; нарощення фінансового потенціалу; формування резервних фондів накопичення; перегляд системи фінансового управління; інтенсивності використання ресурсів; жорсткий контроль витрат; упровадження антикризової санації та реструктуризації підприємства	0

Продовж. табл. 3.14

1	2	3
Кількість постачальників	диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; розробка та запровадження програми лояльності	максимальне
Кількість машино-днів простою підприємства	продаж обладнання яке більш не використовується у виробничому процесі; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу); консервація капіталомістких проектів; проведення глибокого дослідження собівартості витрат	0
Плинність кадрів, %	аналіз відповідності займаній посаді працівником, ротація; формування позитивної корпоративної культури на підприємстві, виявленні проблемних зон, пошук рішень та їх впровадження; об'єктивна оцінка персоналу керівництвом (відсутність «улюбленців»); своєчасне попередження персоналу про зміни в управлінні підприємством, виділити час для формування нового колективу, проведення індивідуальної роботи з працівниками; перерозподіл навантаження; удосконалення цілей підприємства; підвищення кваліфікації, ротація, професійне зростання	0

Джерело: розроблено автором на основі: [40; 55]

Також сформовані напрями досягнення антикризових завдань дають змогу сформувавши рекомендації по кожному підприємству машинобудування, що взяті для апробації теоретичних досліджень.

В основі науково-методичного обґрунтування вибору та реалізації виду механізму антикризового управління лежить різний ступінь важливості впливу груп факторів в рамках інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на кожному підприємстві.

Для ПАТ «АК «Богдан Моторс» вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності.

У групі «Фінансова стійкість» – в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт концентрації власного капіталу;

- коефіцієнт концентрації залученого капіталу;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;

- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт інвестування;
- коефіцієнт забезпечення власними коштами.

Тобто особливу увагу при виборі антикризових заходів необхідно звернути на напрями досягнення оптимальних значень для коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації залученого капіталу.

У групі «Ділова активність» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: рентабельність активів,

- рентабельність реалізованої продукції,
- коефіцієнт завантаження оборотних активів,
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості,
- рентабельність власного капіталу,
- коефіцієнт оборотності оборотних активів,
- коефіцієнт оборотності запасів

Рентабельність активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; рентабельність реалізованої продукції - пріоритетні показники для ПАТ «АК «Богдан Моторс» в даній групі.

У групі «Якість менеджменту» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином:

- кількість машино-днів простою підприємства, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб;
- плинність кадрів;
- % браку;
- кількість гарантійних звернень;
- кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати;
- кількість постачальників

Науково-організаційне забезпечення механізму антикризового управління ПАТ «АК «Богдан Моторс» представлено у табл. 3.15.

**Науково-організаційне забезпечення запровадження та реалізації механізму антикризового управління
ПАТ «АК «Богдан Моторс»**

Особливості формування та реалізації механізму антикризового управління	
Мета	Усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві; ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління
Ключові завдання	своєчасне виявлення та розв'язання проблем із прийняття рішень щодо запобігання кризових явищ стабілізація діяльності; недопущення розвитку (поглиблення) кризи
Послідовність задіяння рівнів управління у реалізації антикризових заходів	<pre> graph TD A[Тактичний рівень] --> B[Оперативний рівень] B --> C[Стратегічний рівень] </pre>
Відповідальні особи	юридичний відділ; економічний відділ(тактичний рівень); заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень); голова правління (стратегічний рівень)
Методи діагностики	моніторинг факторів ендо- та екзогенного середовища; недопущення кризи; створення стратегічних резервів;
Функції антикризового управління	комплексне використання функції антикризового управління; діагностика із застосуванням фінансового аналізу та методик оцінки ймовірності банкрутства
Інформаційне забезпечення оцінки ефективності антикризових заходів	аналіз фінансових показників діяльності підприємства; використання методик оцінки ймовірності банкрутства

Методи досягнення поставлених цілей за групами факторів впливу процесі реалізації атикризового управління	
Група «Ліквідність»	підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів
Група «Фінансова стійкість»	нарощування нерозподіленого прибутку; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу) контроль динаміки короткострокових зобов'язань; формування резервних фондів накопичення; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
Група «Ділова активність»	оптимізація цінової політики; проведення глибокого дослідження собівартості витрат; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; покриття збитків, недопущення їх накопичення; жорсткий контроль витрат; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; контроль якості продукції; прискорене погашення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції; підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації
Група «Якість менеджменту»	диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; розробка та запровадження програми лояльності аналіз діяльності юридичного відділу, освоєння нових технологій, підвищення заробітної плати, розвиток та навчання, визнання.
Критерії досягнення цілей (результативність)	досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами

Джерело: розроблено автором

Таким чином, основні заходи направлені на досягнення оптимальних значень показників: кількість постачальників; сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб; плинність кадрів).

Для ПрАТ «БАЗ» вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт покриття свідчить про те, що найбільший вплив має коефіцієнт загальної ліквідності.

У групі «Фінансова стійкість» – в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової незалежності. Тобто особливу увагу при виборі антикризових заходів необхідно звернути на напрями досягнення оптимальних значень для коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації залученого капіталу.

У групі «Ділова активність» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних активів, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності запасів (коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; рентабельність реалізованої продукції - пріоритетні показники для ПрАТ «БАЗ» в даній групі).

У групі «Якість менеджменту» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: кількість постачальників, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, плинність кадрів, кількість гарантійних звернень, кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, кількість машино-днів простою підприємства, а отже, основні заходи направлені на досягнення оптимальних значень показників: кількість

постачальників; сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб; плинність кадрів.

Науково-організаційне забезпечення механізму антикризового управління ПрАТ «БАЗ» представлено нижче. Метою формування та реалізації механізму антикризового управління є ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління. Ключові завдання підприємства :

- мінімізація витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок;
- виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях

Рівні управління задіяні у реалізації антикризових заходів у наступному порядку: тактичний; оперативний та стратегічний.

Відповідальними особами є:

- юридичний відділ;
- економічний відділ (тактичний рівень);
- заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень);
- голова правління (стратегічний рівень).

Рекомендовані методи діагностики - діагностика із застосуванням фінансового аналізу та методики оцінки ймовірності банкрутства.

Функції антикризового управління запропоновано використовувати наступні:

- практична;
- діагностика кризових явищ;

- максимально швидке реагування на окремі кризові явища;
- розробка антикризової концепції;
- стабілізація

Інформаційним забезпеченням оцінки ефективності антикризових заходів є аналіз фінансових показників діяльності підприємства та використання методик оцінки ймовірності банкрутства.

Для групи «Ліквідність» методами досягнення поставлених цілей у процесі реалізації атикризового управління запропоновано обрати:

- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації;
- нарощення фінансового потенціалу;
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- формування резервних фондів накопичення

Для регулювання показників групи «Фінансова стійкість» рекомендовано обрати наступні локальні дії:

- нарощування нерозподіленого прибутку;
- оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу);
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- формування резервних фондів накопичення;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців.

Для впливу на показники групи «Ділова активність» методами досягнення поставлених цілей у процесі реалізації атикризового управління

запропоновано обрати: оптимізація цінової політики; проведення глибинного дослідження собівартості витрат; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; покриття збитків; недопущення їх накопичення; жорсткий контроль витрат; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; контроль якості продукції; прискорене погашення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції; підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня; фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації.

В межах групи «Якість менеджменту» рекомендовані наступні антикризові заходи:

- диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів;
- розробка та запровадження програми лояльності;
- аналіз діяльності юридичного відділу;
- освоєння нових технологій;
- підвищення заробітної плати;
- розвиток та навчання, визнання.

Критерієм досягнення цілей (результативністю) є досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами.

Для ПАТ «ЗАЗ» вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Фінансова

стійкість» – в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової незалежності, тобто особливу увагу при виборі антикризових заходів необхідно звернути на напрями досягнення оптимальних значень для коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації залученого капіталу; в групі «Ділова активність» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних активів, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності запасів (коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; рентабельність реалізованої продукції – пріоритетні показники для ПАТ «ЗАЗ» в даній групі); в групі «Якість менеджменту» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: кількість постачальників, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, плинність кадрів, % браку, кількість гарантійних звернень, кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, кількість машино-днів простою підприємства, а отже, основні заходи направлені на досягнення оптимальних значень показників: кількість постачальників; сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб; плинність кадрів).

Науково-організаційне забезпечення запровадження та реалізації механізму антикризового управління ПАТ «ЗАЗ» представлено нижче.

Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління ПАТ «ЗАЗ» є усунення причин появи та розгортання кризи на підприємстві; ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму

антикризового управління. Ключові завдання, визначені метою та полягають у наступному:

- стабілізація діяльності;
- недопущення розвитку (поглиблення) кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок.

Рівні управління задіяні у реалізації антикризових заходів у наступному порядку: тактичний; оперативний та стратегічний.

Відповідальними особами рекомендовано призначити:

- юридичний відділ;
- економічний відділ (тактичний рівень);
- заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень);
- голова правління (стратегічний рівень).

Рекомендовано застосування діагностики із застосуванням фінансового аналізу та методики оцінки ймовірності банкрутства.

Доцільним є комплексне використання функції антикризового управління.

Інформаційним забезпеченням оцінки ефективності антикризових заходів є аналіз фінансових показників діяльності підприємства та використання методик оцінки ймовірності банкрутства.

Методи досягнення поставлених цілей за групами факторів впливу у процесі реалізації антикризового управління рекомендовано у наступному вигляді:

Для показників групи «Ліквідність»:

- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- досягнення ритмічності грошових потоків;

- обмеження росту поточних зобов'язань; н
- нарощення частки швидко ліквідних активів

Для показників групи «Фінансова стійкість»:

- нарощування нерозподіленого прибутку;
- оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу)
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- формування резервних фондів накопичення;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими;
- підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;

Для групи «Ділова активність»:

- оптимізація цінової політики;
- проведення глибокого дослідження собівартості витрат;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- жорсткий контроль витрат;
- збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- контроль якості продукції;
- прискорене погашення дебіторської заборгованості;
- скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства;
- зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції;

- підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня;

- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації

Для групи «Якість менеджменту»:

- диверсифікація постачальників;
- підвищення інтенсивності використання ресурсів;
- розробка та запровадження програми лояльності;
- аналіз діяльності юридичного відділу;
- освоєння нових технологій;
- підвищення заробітної плати;
- розвиток, навчання та визнання.

Критерієм досягнення цілей (результативністю) є досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами.

Для ПАТ «Черкаський автобус» вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: вплив змінних на інтегральний показник групи показників: коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; в групі «Фінансова стійкість» – в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт забезпечення власними коштами, тобто особливу увагу при виборі антикризових заходів необхідно звернути на напрями досягнення оптимальних значень для коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації залученого капіталу; в групі «Ділова активність» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних активів,

рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності запасів(коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; рентабельність реалізованої продукції – пріоритетні показники для ПАТ «Черкаський автобус» в даній групі); в групі «Якість менеджменту» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: кількість машино-днів простою підприємства, кількість постачальників, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, плинність кадрів, % браку, кількість гарантійних звернень, кількість днів невиплаченої вчасно заробітної плати, а отже, основні заходи направлені на досягнення оптимальних значень показників: кількість постачальників; сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб; плинність кадрів).

Науково-організаційне забезпечення механізму антикризового управління ПАТ «Черкаський автобус» представлено нижче.

Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління ПАТ«Черкаський автобус» є ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

Ключові завдання, визначені метою та полягають у наступному:

- мінімізація витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок;
- виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях.

Рівні управління задіяні у реалізації антикризових заходів у наступному порядку: тактичний; оперативний та стратегічний.

Відповідальними особами рекомендовано призначити:

- юридичний відділ; економічний відділ (тактичний рівень);
- заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень);
- голова правління (стратегічний рівень)

Рекомендовано застосування діагностики із застосуванням фінансового аналізу та методики оцінки ймовірності банкрутства.

Ключовими функціями антикризового управління рекомендовано такі:

- практична;
- діагностика кризових явищ;
- максимально швидке реагування на окремі кризові явища;
- розробка антикризової концепції;
- стабілізація

Інформаційним забезпеченням оцінки ефективності антикризових заходів є аналіз фінансових показників діяльності підприємства та використання методик оцінки ймовірності банкрутства.

Методи досягнення поставлених цілей за групами факторів впливу у процесі реалізації антикризового управління рекомендовано у наступному вигляді:

Для показників групи «Ліквідність»:

- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації;
- нарощення фінансового потенціалу;
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- формування резервних фондів накопичення.

Для показників групи «Фінансова стійкість»:

- нарощування нерозподіленого прибутку;
- оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу)
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань;
- формування резервних фондів накопичення;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;

Для групи «Ділова активність»:

- оптимізація цінової політики; проведення глибокого дослідження собівартості витрат;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- жорсткий контроль витрат;
- збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- контроль якості продукції;
- прискорене погашення дебіторської заборгованості;
- скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства;
- зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції;
- підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня;

– фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації.

Для групи «Якість менеджменту»:

- диверсифікація постачальників;
- підвищення інтенсивності використання ресурсів;
- розробка та запровадження програми лояльності
- аналіз діяльності юридичного відділу,
- освоєння нових технологій, підвищення заробітної плати,
- розвиток та навчання, визнання.

Критерієм досягнення цілей (результативністю) для ПАТ «Черкаський автобус» є досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами.

Для ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» вплив змінних на інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління в середині груп: вплив змінних на інтегральний показник групи показників «Ліквідність» в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; в групі «Фінансова стійкість» – в порядку зменшення ступеня впливу: коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт забезпечення власними коштами, тобто особливу увагу при виборі антикризових заходів необхідно звернути на напрями досягнення оптимальних значень для коефіцієнту маневреності власного капіталу та коефіцієнту концентрації залученого капіталу; в групі «Ділова активність» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних активів, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рентабельність власного

капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності запасів(коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; рентабельність реалізованої продукції – пріоритетні показники для ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» в даній групі); в групі «Якість менеджменту» показники в порядку зменшення ступеня впливу представлені наступним чином: кількість машино-днів простою підприємства, сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, плинність кадрів, % браку, кількість гарантійних звернень, кількість днів невивченої вчасно заробітної плати, кількість постачальників, а отже, основні заходи направлені на досягнення оптимальних значень показників: кількість постачальників; сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб; плинність кадрів).

Науково-організаційне забезпечення механізму антикризового управління ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» представлено нижче.

Головною метою формування та реалізації механізму антикризового управління ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» є ефективна реалізація стабілізаційного механізму антикризового управління; недопущення необхідності застосування радикального механізму антикризового управління.

Ключові завдання, визначені метою та полягають у наступному:

- мінімізація витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи;
- недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань;
- залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок;
- виведення підприємства зі стану банкрутства (санация): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях.

Рівні управління задіяні у реалізації антикризових заходів у наступному порядку: тактичний; оперативний та стратегічний.

Відповідальними особами рекомендовано призначити:

- юридичний відділ;
- економічний відділ (тактичний рівень);
- заступник голови правління з економіки та фінансів (оперативний рівень);
- голова правління (стратегічний рівень).

Рекомендовано застосування діагностики із застосуванням фінансового аналізу та методики оцінки ймовірності банкрутства.

Доцільним є використання наступних функцій антикризового управління: практична; діагностика кризових явищ; максимально швидке реагування на окремі кризові явища; розробка антикризової концепції; стабілізація.

Інформаційним забезпеченням оцінки ефективності антикризових заходів є аналіз фінансових показників діяльності підприємства та використання методик оцінки ймовірності банкрутства.

Методи досягнення поставлених цілей за групами факторів впливу у процесі реалізації антикризового управління рекомендовано у наступному вигляді:

Для показників групи «Ліквідність»:

- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації;
- нарощення фінансового потенціалу;
- контроль динаміки короткострокових зобов'язань; ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;
- вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- формування резервних фондів накопичення.

Для показників групи «Фінансова стійкість»:

- нарощування нерозподіленого прибутку; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу);

- контроль динаміки короткострокових зобов'язань; формування резервних фондів накопичення;
- обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими;
- підвищення результативності поточної виробничої діяльності;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців.

Для групи «Ділова активність»:

- оптимізація цінової політики;
- проведення глибокого дослідження собівартості витрат;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- покриття збитків, недопущення їх накопичення;
- жорсткий контроль витрат;
- збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- контроль якості продукції;
- прискорене погашення дебіторської заборгованості;
- скорочення обсягу фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства;
- зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції; підвищення фондівіддачі, крім збільшення обсягу реалізованої продукції, за рахунок невисокої питомої ваги основних засобів їхнього більш технологічного рівня;
- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації

Для групи «Якість менеджменту»: диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; розробка та запровадження програми лояльності; аналіз діяльності юридичного відділу, освоєння нових технологій, підвищення заробітної плати, розвиток та навчання, визнання.

Критерієм досягнення цілей (результативністю) для ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» є досягнення бажаних оптимальних значень інтегральних показників за групами.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати науково-методичний підхід до удосконалення оцінювання ефективності механізму антикризового управління та запропонувати концептуальні положення до вибору механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів (рис. 3.5).



Рис.3.5. Базові елементи концептуальних положень до формування механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів

Джерело: Розроблено автором

Визначені положення можуть стати підґрунтям до вибору системи локальних та загальних антикризових заходів для реалізації ефективного механізму антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновки стосовно ефективності антикризового управління підприємством в цілому.

Розроблене науково-організаційне забезпечення запровадження та реалізації механізму антикризового управління дає можливість розрахувати ефект від запропонованих заходів на досліджуваних підприємствах машинобудування (табл. 3.12).

На рис. 3.6 представлено ефективність управлінських рішень у процесі реалізації механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах. Здійснені заходи дають можливість розрахувати величину накопиченого антикризового потенціалу на досліджуваних підприємствах машинобудування.

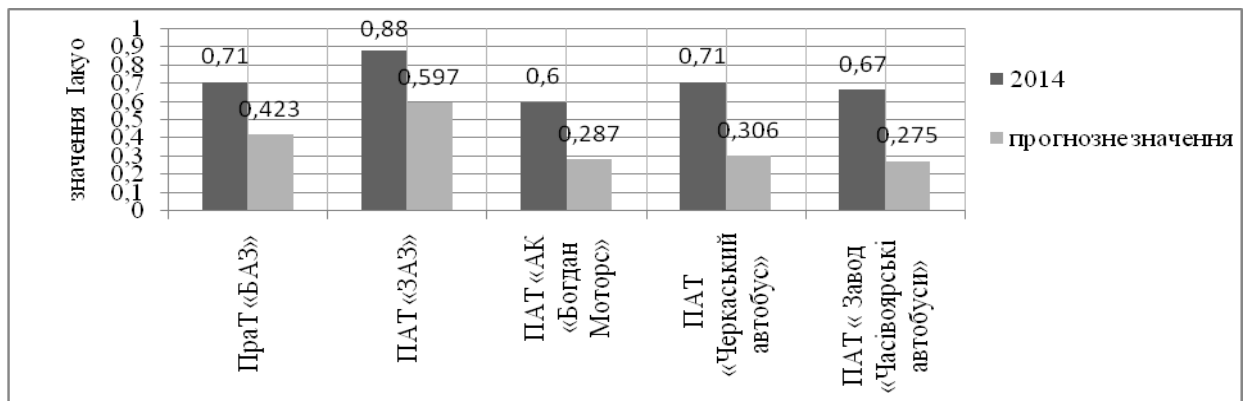


Рис. 3.6. Ефективність управлінських рішень у процесі реалізації механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах

Джерело: Побудовано автором на основі власних розрахунків

Дані розрахунків свідчать про позитивний прогноз для підприємств машинобудування та ілюструють накопичення антикризового потенціалу на аналізованих підприємствах.

При цьому антикризовий потенціал відображає тісні причинно-наслідкові зв'язки між забезпеченням належного рівня основних показників функціонування підприємства та його здатністю до стабільного розвитку як

необхідною метою його існування, тобто результат застосування механізму антикризового управління.

Таким чином, дослідження свідчить про те, що запропоновані концептуальні положення забезпечують підвищення ефективності механізму антикризового управління за рахунок реалізації запропонованих заходів у межах поставлених цілей.

Позитивний ефект досягається завдяки локальному впливу на показники, враховуючи їхні критичні значення та реальні можливості окремого підприємства до накопичення антикризового потенціалу.

Зокрема, на ПАТ «ЗАЗ» в межах реалізації стабілізаційного (радикального) механізму було запропоновано зменшення браку на 2 %; зменшення циклу обертання запасів (до 210 дн.); зменшення оборотності дебіторської заборгованості; зменшення оборотності готової продукції; підвищення ефективності використання основних засобів, що дало змогу отримати зменшення втрат та браку в процесі виробництва на 2 %, зменшення прямих виробничих витрат на виробництво автомобілів на 1,26 % – знизити значення значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,283 [дод. 3]. Тобто відбулося зменшення імовірності переходу до стану кризи платоспроможності.

На ПАТ «АК «Богдан Моторс» в межах реалізації стабілізаційного механізму антикризового управління запропоновано зменшення частки відходів в процесі виробництва; підвищення ефективності використання основних засобів, що дало змогу отримати зменшення втрат та браку в процесі виробництва на 3%, підвищити показник рентабельності на 3,28 % – знизити значення значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,313.

Таблиця 3.16

Ефект від запропонованих заходів на досліджуваних підприємствах машинобудування

№ п/п	Підприємство	Вид механізму антикризового управління	Управлінські рішення	Суб'єкти антикризового управління на підприємстві	Прогнозне значення інтегрального показника (ефект)
1.	ПАТ «ЗАЗ»	стабілізаційний (радикальний)	зменшення браку на 2%; зменшення циклу обертання запасів (до 210 дн.); зменшення оборотності дебіторської заборгованості; зменшення оборотності готової продукції	Заступник голови правління з економіки та фінансів Економічний відділ	0,597
2.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	стабілізаційний	зменшення частки відходів в процесі виробництва; підвищення ефективності використання основних засобів	Заступник голови правління з економіки та фінансів Економічний відділ	0,287
3.	ПрАТ «БАЗ»	стабілізаційний (радикальний)	зменшення кількості машино-днів простою підприємства; зменшення браку; зменшення кредитних зобов'язань (продовження, реструктуризація)	Заступник голови правління з економіки та фінансів Економічний відділ; Юридичний відділ	0,423
4.	ПАТ «Черкаський автобус»	стабілізаційний (радикальний)	зменшення браку; зменшення витрат на судові позови; зменшення кредитних зобов'язань (продовження, реструктуризація)	Економічний відділ Юридичний відділ	0,306
5.	ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	стабілізаційний (радикальний)	збільшення кількості постачальників; зменшення циклу обертання запасів; дебіторської заборгованості;	Економічний відділ	0,275

Джерело: Розроблено автором

На ПрАТ «БАЗ» в межах реалізації радикального механізму було запропоновано зменшення кількості машино-днів простою підприємства; зменшення браку; зменшення кредитних зобов'язань (продовження, реструктуризація), що дало змогу отримати зменшення фінансового циклу на 17 %, зменшення прямих виробничих витрат на виробництво автомобілів на 5,26 % – знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,287.

На ПАТ «Черкаський автобус» в межах реалізації радикального (стабілізаційного) було запропоновано зменшення браку; зменшення витрат на судові позови; зменшення кредитних зобов'язань (продовження, реструктуризація), що дозволило отримати зменшення витрат на сплату штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб на 19,5 %, зменшення витрат та браку в процесі виробництва на 2,4 %. Це в свою чергу дозволяє знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,404.

На ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» в межах реалізації радикального (стабілізаційного) було запропоновано збільшення кількості постачальників; зменшення циклу обертання запасів; дебіторської заборгованості, що дозволило отримати зменшення виробничого циклу на 24,4 % та знизити значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на 0,395.

Таким чином, дослідження свідчить про те, що показник є результативним, спроможним до використання і забезпечує підвищення ефективності механізму антикризового управління за рахунок реалізації запропонованих напрямів у межах поставлених цілей. Позитивний ефект досягається завдяки локальному впливу на антикризові заходи, враховуючи критичні значення фінансових показників та реальні можливості окремого підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Для комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління запропоновано інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління. Застосування інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління дає можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства.

2. У ході досліджень було визначено, що динаміка в цілому підтверджує реальний стан підприємств та корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств. Розраховані значення свідчать про наявність кризових явищ на підприємствах протягом аналізованого періоду та необхідність реалізації механізму антикризового управління оптимального виду залежно від індивідуальних значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління

3. Рекомендовано визначати межі (інтервали) для вибору оптимального механізму антикризового управління: $[0; 0,3]$ - радикального; $(0,3; 0,6]$ - стабілізаційного; $(0,6; 1]$ - запобіжного. Вибір оптимального механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах запропоновано здійснювати з урахуванням алгоритму поетапного виведення підприємства із стану кризи.

4. Установлено, що враховуючи глибину кризи на підприємстві, необхідно обрати визначальну стратегію спрямовану на досягнення головної мети - нормального функціонування. Якщо підприємство знаходиться в стані кризи боргової платоспроможності (на межі банкрутства), необхідно застосовувати антикризові заходи в рамках стратегій радикального механізму. За умови ефективного їх використання, підприємство переходить до реалізації запобіжного механізму, у разі неефективного - потрібно переглянути заходи

або перейти до процедури ліквідації підприємства. Аналогічно до попереднього етапу, у разі ефективного застосування - перехід до стабілізаційного механізму або до радикального.

5. Запропоновано концептуальні положення вибору виду механізму антикризового управління у процесі реалізації антикризових заходів, що дають змогу розрахувати ефект від запропонованих заходів на досліджуваних підприємствах машинобудування. У ході досліджень було розраховано прогнозне значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління (ефект) отримане на основі реальних можливостей підприємств (досягнення оптимальних значень показників з максимальних ступенем впливу всередині групи в рамках мінімальних значень показників для конкретного підприємства протягом аналізованого періоду).

6. Доведено, що рекомендовані для аналізованих підприємств машинобудування механізми антикризового управління враховують ступінь розгортання кризових явищ, методи і результати їхньої діагностики, критерії та засоби досягнення цілей антикризового управління шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень на відповідних рівнях управління, ступінь їх погодження і дозволяють визначати міру накопичення антикризового потенціалу підприємств машинобудування.

Основні результати розділу опубліковано в працях: [101; 102; 105; 108], апробовано у практичній діяльності ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та ДП «Автоскладальний завод №1» АТ «АК «Богдан Моторс».

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-прикладного завдання – поглибленню теоретичних положень, розробленню науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу і узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень виявлено особливості управління підприємством в умовах кризи, яка характеризується здатністю призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства під впливом негативної направленості дії сукупності соціальних та економічних чинників. Такий її характер обумовлює необхідність уточнення економічного змісту антикризового управління як процесу, спрямованого на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях. Це дозволяє виокремити відмінності антикризового управління від традиційного та орієнтувати стратегію розвитку підприємства на динамічну діагностику кризових явищ з урахуванням інструментів управління ними.

2. На основі дослідження передумов кризових явищ та систематизації наукових підходів до їх запобігання, виявлено необхідність формування механізму антикризового управління, вибір інструментарію якого базується на результатах діагностики факторів впливу на кризові явища, формулюванні стратегічної мети, постановці задач, визначенні функцій, методів, ресурсів, засобів, принципів, нормативно-правового забезпечення антикризового управління на всіх рівнях та системи взаємозв'язків між ними. В залежності від глибини кризи, інструментарій, що використовується в системі антикризового управління реалізується в межах запобіжного, стабілізаційного або радикального механізму. Запропонований структурний підхід до його

формування дозволяє враховувати цільове спрямування антикризового управління і необхідність його реалізації з метою профілактики, запобігання і подолання кризових явищ у процесі розвитку підприємства.

3. За результатами аналізу та систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління виявлено недостатню їх адаптованість до сучасних умов господарювання. З метою поглиблення дослідження проявів кризових явищ в діяльності підприємств, запропоновано доповнити їх складовими елементами теорії фінансового циклу та нефінансовими показниками, що дозволить надавати практичні рекомендації щодо вибору відповідних інструментів механізму антикризового управління і заходів його реалізації.

4. На основі дослідження стану та тенденцій функціонування підприємств машинобудування виявлено чинники впливу на розгортання кризових явищ, які проявляться як на рівні підприємства, галузі, так і національної та міжнародної економіки. Доведено, що вітчизняні підприємства машинобудування не використовують ефективні антикризові заходи та не здійснюють системне антикризове управління відповідно до розгортання кризових явищ, що призводить до подальшого поглиблення негативних тенденцій (зменшення частки реалізованої продукції до 7,9 %, зниження рівня рентабельності до 0,2 % та збільшення кількості збиткових підприємств до 36 % у 2014 р.

5. Результати діагностики фінансового стану підприємств бази апробації (ПАТ «Запорізький автомобільний завод», ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси») та використання методик оцінки ймовірності банкрутства дозволили ідентифікувати кризові явища на них протягом аналізованих 2005-2014 рр. (передкризовий стан, криза поточної платоспроможності та загроза банкрутства). Проте вони не дають можливості проаналізувати якість та ефективність здійснення антикризових заходів. Це дало змогу підтвердити та обґрунтувати специфіку застосування методик оцінки ймовірності банкрутства

та визначити ефективність наявного на підприємствах бази апробації механізму антикризового управління.

6. На основі узагальнення особливостей та умов, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування визначено такі: як велика тривалість операційного циклу, висока швидкість обертання грошей, наявність періодів дефіцитного фінансування діяльності у порівнянні з іншими промисловими підприємствами. Це є базисом формування механізму антикризового управління, реалізація якого потребує в процесі здійснення антикризових заходів урахування таких напрямів її підвищення, до яких віднесено своєчасне діагностування кризи шляхом агрегування основних показників фінансового стану, врахування впливу нефінансових показників на розгортання кризи та особливостей структури фінансового циклу підприємств машинобудування.

7. Уточнення науково-методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління дозволило оцінити вплив груп показників на параметри кризи шляхом їх поділу на стабілізуючі та дестабілізуючі. На основі застосування складових інтегрального показника оцінки ефективності механізму антикризового управління дало можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінансових показників, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства. Динаміка в цілому підтверджує реальний стан підприємств, корелюється з результатами методик оцінки ймовірності банкрутства, що є найбільш прийнятними для вітчизняних підприємств.

8. Практична реалізація процедури вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування дала змогу оцінити її ефективність та інтерпретувати межі інтегрального показника ефективності його реалізації на основі визначення ключової складової ідентифікації кризової ситуації для кожного із запропонованих механізмів в рамках груп збалансованої системи показників (в межах [0-0,3] рекомендовано

використовувати інструменти запобіжного механізму; в межах (0,3-0,6] – інструменти стабілізаційного; в межах (0,6-1] – інструменти радикального механізму), що дозволить забезпечити об'єктивну оцінку кризових явищ на підприємствах та своєчасний вибір ефективних антикризових заходів.

9. Запропоновані концептуальні положення формування механізму антикризового управління у сукупності дозволяють підвищувати ефективність механізму антикризового управління та визначати міру накопичення антикризового потенціалу підприємств машинобудування, враховуючи ступінь розгортання кризових явищ, методи і результати їхньої діагностики, критерії та засоби досягнення цілей антикризового управління. Результатом їх застосування є досягнення оптимальних значень показників з максимальним ступенем впливу всередині груп збалансованої системи показників: для ПАТ «ЗАЗ» – 0,597; для ПАТ «АК «Богдан Моторс» – 0,287, для ПрАТ «БАЗ» – 0,423, для ПАТ «Черкаський автобус» – 0,306, для ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» – 0,275.

10. У результаті проведеного дослідження вирішено завдання, спрямовані на поглиблення та розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Це забезпечило досягнення визначеної мети шляхом наукової та практичної реалізації запропонованих концептуальних положень формування механізму антикризового управління.

Результати дослідження можуть бути використані в нормативній та аналітичній діяльності Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, а також у діяльності підприємств машинобудування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : <http://smida.gov.ua/>.
2. Адонін, С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. — 2011. — Випуск 8. Частина 2. — С. 19 - 22.
3. Аналітична інформація щодо реалізації державної політики Державним департаментом з питань банкрутства за лютий 2011 року / Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економічного розвитку та торгівлі України [Електронний ресурс]: Режим доступу:
http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904.
4. Анискин Ю. Инновационное развитие на основе организационного потенциала компании / Ю. Анискин // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 7. — С. 73 — 83
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер. — 1999. — 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 2007. — 443 с.
7. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. — М. : ПРИОР. — 1998. — 432 с.
8. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. — М. : Инфра-М. — 2003. — 364 с.
9. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. — М. : Закон и право: ЮНИТИ. — 2005. — 320 с.
10. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. — М. : ЭКМОС, 1999. — 368 с.

11. Антонова О. В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия) / О. В. Антонова. - М : ЮНИТИ - ДАНА, 2006. – 141 с.
12. Багацький В. М. Антикризове управління підприємством / В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ. – 2007. – 680 с.
13. Байцим В. М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств / В. М. Байцим // Вісник національної академії державного управління при Президенті України. – 2004. – № 4. – С. 144-150.
14. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : / К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2005. – 317 с.
15. Белінський П. І. Управління фінансовою діяльністю в операційному менеджменті / П. І. Белінський. - Чернівці : Вид-во « Рута», 2004 - 72 с.
16. Белозерцев О. В. Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств: дис. кандидата екон. наук: 08.06.01 / О. В. Белозерцев. – Алчевськ. – 2003. – 209 с.
17. Благодетелева-Вовк С. Л. Про суть понять «економічний розвиток» та «економічне зростання» [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. – Режим доступу : <http://exsolver.narod.ru/Artical/Ecotheory/ecterms.html>.
18. Благущ П. Факторный анализ с обобщениями / П. Благущ – М. : Финансы и статистика, 1989. – 248 с.
19. Блинова У.О. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте / У.О. Блинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006 – №3. – С. 114–126.
20. Богданова Т. А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Т. А. Богданова, А. П. Градов и др. / Под ред. А.П Градова. и Б.И. Кузина - СПб. : «Специальная литература». – 2006. – 511с.
21. Борковский А. Б. Англо-русский словарь по программированию и информатике / А. Б. Борковский. – М. : Рус. яз. – 1987. – 335 с.

22. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины. – 1999. – 234с.
23. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2010. – №2. – С. 64-68.
24. Василенко В. О. Антикризисное управление предприятием : / В. О. Василенко. – [2-е вид., випр. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури. – 2005. – 504 с.
25. Василенко Л. П. Фінанси підприємства: [навч. посібник] Ч. 2. / Л. П. Василенко, Л. В. Гут. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. – 2005. – с.166.
26. Вера Г. К. Производственный, операционный и финансовый циклы организации [Электронный ресурс] / Г. К. Вера. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/06/26/proizvodstvennyj_operacionnyj_finansovyj_cikly
27. Вернадский В. И. Биосфера мысли и наброски / В. И. Вернадский. – М. : Изд. дом «Ноосфера». – 2001. – 244 с.
28. Внутрішній економічний механізм підприємства : [Монографія] / М. Г Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба та ін.; За ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
29. Войтко С. В. Динамічне моделювання складових інноваційної стратегії підприємств машинобудування у забезпеченні сталого розвитку / Т. Є. Анкудович, Л. В. Афанасьєва, С. В. Войтко // Вісник Черкаського університету ім. Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. – Черкаси: Видав. відділ ЧНУ, –2012. – № 33 (246). – С. 3 - 9.
30. Войтоловский Н. В. Управление стратегическим развитием кризисного предприятия / Н. В. Войтоловский, С. Б. Рябов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ. – 2013. – 111 с
31. Войцеховская А. Н. Антикризисное управление финансами предприятия / А. Н. Войцеховская // Вісник. – 2005. – № 1. – С. 70-72.

32. Воробйов Ю. М. Теоретичні основи фінансового капіталу підприємств / Ю. М. Воробйов // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 62.
33. Гавриш О. А. Інформаційні технології в антикризовому управлінні підприємством / О. А. Гавриш, Т. В. Трихліб // Сучасні проблеми економіки та підприємництво – 2011. – №6 – С. 59-63. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : http://keip.kpi.ua/kaf_doc/Sb_6_2011.pdf.
34. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О. А. Гавриш // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>
35. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2008. – Ч. 1 – 389 с. – Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>
36. Геєць В. М. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України/ В. М. Геєць, О. І. Барановський, Ю. В. Василенко, Т. П. Вахненко, С. О. Кораблін. НАН України; Інститут економічного прогнозування / В.М. Геєць (ред.). – К. : 2002. –76с.
37. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 265 с.
38. Герчикова И. Я. Финансовый менеджмент / И. Я. Герчикова. – М.: Консалтбанкир, 1996.
39. Горелова Г. В. Исследование слабоструктурированных проблем социально-экономических систем: когнитивный подход / Г. В. Горелова, Е. Н. Захарова, С. А. Радченко. – Ростов н/Д. : Изд-во РГУ. – 2006. – 332 с.

40. Горелова Г. В. Когнитивный анализ, синтез, прогнозирование развития больших систем в интеллектуальных РИУС / Г. В. Горелова, Э. В. Мельник, Я. С. Коровин // Штучний інтелект. – 2010. – № 3. – С. 61-72.
41. Грайнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организации / Л. Е. Грайнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4.
42. Делягин М. Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации / М. Г. Делягин. – М. : Институт проблем глобализации (ИПРОГ). – 2003. – 768 с.
43. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua
44. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/23555692>.
45. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49-53.
46. Довгань Л. Є. Формування засад корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні стійкого розвитку видавничо-поліграфічних підприємств : Проблеми і перспективи стійкого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу України : Колективна монографія в двох томах. Т.1 / під заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Д. : ІМА-прес. – 2012. – 312 с.
47. Дудукало Г. О. Ключові аспекти формування ефективного механізму управління підприємством / Г. О. Дудукало // Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали II науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених 28 квітня 2011 року, Київ, 2011 р. : тези доп. – К.: 2011. – С. 68.
48. Експрес випуск Державної служби статистики України № 11 від 17.01.2012 р. Підсумки роботи промисловості України за січень-грудень

2011р. [електронний ресурс]. – режим доступу
http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2012/01_12/11.zip

49. Єлець О. П. Джерела фінансування підприємства і вибір найбільш ефективного з них / О. П. Єлець // Держава і регіони. Економіка і підприємництво. – 2006. – №5. – С. 109-114.

50. Жарковская Е. П. Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. - М. : Омега-Л. – 2007. – 368 с.

51. Зайцева Н. А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика / Н. А. Зайцева. – М. : Международная академия оценки и консалтинга. – 2004. – 179 с.

52. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992р. № 2343-ХІІ // Відомості Верховної Ради. – 1992. – № 31. – С. 440.

53. Занора В. О. Стан підприємств машинобудівної галузі України [Електронний ресурс] / В. О. Занора // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Сталий розвиток економіки. Економіка та управління національним господарством. – 2011. – № 3. – С. 37- 41.

54. Зінухов С. В. Аналіз сучасного стану промисловості України / С.В. Зінухов // Держава і регіони. Економіка і підприємництво. – 2010 – №3 – С. 116-121.

55. Иберла К. Факторный анализ / К. Иберла ; [пер. с нем. В. М. Ивановой ; предисл. А. М. Дуброва]. – М. : Статистика, 1980. – 398 с.

56. Іванова Т. В. Аналіз передумов проведення реструктуризації машинобудівних підприємств / Т. В. Іванова // Ефективна економіка. — 2012. – № 3. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1384>.

57. Кальоти Дж. От восприятия к мысли. О динамике неоднозначного и нарушениях симметрии в науке и искусстве / Кальоти Дж. – М. : Мир, 1998. – 222 с.

58. Карпунь І. Н. Санація в системі антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / І. Н. Карпунь // Вісник Львівської комерційної академії. – 2009. – Вип. 30. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/49.pdf.

59. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень [Електронний ресурс] / Н. В. Картохіна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – Вип.4. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html/>

60. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного університет. – 2011. – № 2, Т. 3. – С. 130-134.

61. Кендэл М. Ранговые корреляции. Зарубежные статистические исследования / М. Кендэл. – М. : «Статистика». – 1975.– 216 с.

62. Клебанова Т.С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика управління / Т. С. Клебанова , О. М. Бондар , О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2006. – 320 с.

63. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов / Н. Г. Комлев. – М. : ЭКСМО-Пресс. – 2000. – 1308 с.

64. Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu>.

65. Коротаєва Ю. Перспективи та проблеми машинобудування [Електронний ресурс] / Ю. Коротаєва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). — С. 82 - 90. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12kyvtpm.pdf>.

66. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку : [монографія] / за ред.д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К. : Кафедра. – 2012 – 300 с.

67. Крейдич І. М. Моделирование управленческих решений в контексте использования системы стратегического контроллинга на машиностроительном предприятии [Електронний ресурс] / І. М. Крейдич // Ефективна економіка. – 2013. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2887>

68. Крейнина Н. М. Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений / Н. М. Крейнина // Финансовый менеджмент. — 2001. — № 2. — С. 10.

69. Круш П. В. Антикризовий потенціал підприємств машинобудівної галузі / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки» – 2011. – Випуск 7. – С. 68 - 78.

70. Круш П. В. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції антикризового управління в діяльності підприємств / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : Матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конференції, м. Київ, 3 - 6 квітня 2012 р.– К. : НТУУ «КПІ». – 2012. – С. 60.

71. Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П. В. Круш, А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – № 9. – С. 422 - 431.

72. Kuhn T. S. The Road Since Structure / Kuhn T. S. // Philosophical Essays. – Chicago : University of Chicago Press, 2000.

73. Лелюк Ю. М. Проблеми використання загальновідомих моделей при прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств / Ю. М. Лелюк // Збірник наукових праць економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 116. – С. 9-13.

74. Леоненко М. М. Теоретико-ймовірнісні та статистичні методи в економетриці та фінансовій математиці / М. М. Леоненко, Ю. С. Мішура, В. М. Пархоменко, М. Й. Ядренко. – К : Інформтехніка. – 2005. – 380 с.

75. Лепский В. Е. Рефлексивный анализ технологий управляемого хаоса как оружия разрушения субъектности развития / Лепский В. Е. // Рефлексивные процессы и управление. – 2010. – № 1–2, том 10. – С. 5-22.

76. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні заходи та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К : КНЕУ. – 2005.

77. Любімов В. І. Адаптація машинобудівних підприємств до нових умов господарювання / В. І. Любімов // Держава і регіони. Економіка і підприємництво. – 2010 – №5 – С. 194–198.

78. Мандзіновська Х. О. Комплексний підхід до аналізу та оцінки фінансово-економічної діяльності підприємств машинобудування / Х. О. Мандзіновська // Бізнес Інформ. – 2015. – №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2015/2_0/156_161.pdf.

79. Мазуренко В. І. Типи сучасних фінансових криз // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2004. – Вип. 29–30.

80. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризо утворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств / О. Є. Майборода // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Т3 – вип. 215 – С. 793 - 800.

81. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник , О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf

82. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Перевод с английского – Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л. И. Евенко – Академия народного хозяйства при правительстве РФ – М. : Издательство «ДЕЛЮ». – 2003. – 374 с.

83. Макаренко И. О. Анализ проблем антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства / И. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9 . – С. 170 - 174.

84. Макогонова Н. В. Экономические кризисы в условиях глобализации : [Дис. канд. экон. наук.] / Н. В. Макогонова. – М. – 2003.

85. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія / Мартиненко В. П. — К. : Центр навчальної літератури. — 2006. – 328 с.

86. Мартиненко М. М. Основы менеджменту / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

87. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія / А. В. Матвійчук. – К. : ЦНЛ. – 2005.

88. Матвійчук П. Д. Діагностика банкрутства підприємств / П. Д. Матвійчук // Економіка України. – 2009. – №4 – С. 20 – 28.

89. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджених наказом Міністерства від 19.01.2006 № 14 (із змінами). - [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854

90. Мороз О. В. Категорія «Антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств / О. В. Мороз, І. В. Шварц, О. В. Лазарчук // Вісник ВПІ. – № 2. – Вінниця. – 2008.

91. Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища: [монографія] / В. В. Дергачова, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.]. — К. : НТУУ «КПІ». — 2011. — 380 с.

92. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.

93. Ніколенко С. С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : [монографія] / С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 . — 153 с.

94. Офіційний сайт Асоціації автовиробників України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://ukrautoprom.com.ua/>

95. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України [Електронний ресурс]/ Режим доступу:http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904/

96. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>

97. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві // Бізнес Інформ. — 2014. — №7. — С. 344–352.

98. Погребняк А.Ю. К вопросу о накоплению антикризисного потенциала на промышленных предприятиях Украины / А.Ю. Погребняк // International scientific journal «PROGRESS». - Международная академия социально-экономических наук. - Тбилиси : Международное издательство «Прогресс» — 2013. — №1 - 2. — С. 150 - 156.

99. Погребняк А. Ю. Роль механизма антикризисного управления в структуре хозяйственного механизма предприятий / А. Ю. Погребняк // Современный научный вестник. — Серия : Экономические науки. — 2013. - № 24 (163). — С. 77 – 85.

100. Погребняк А. Ю. Взаємозв'язок життєвого циклу розвитку підприємства та кризових явищ в його діяльності / А. Ю.Погребняк // Моделювання та прогнозування економічних процесів. [Текст] матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф. – К. : НТУУ «КПІ». – 2013. – С.77 - 79.

101. Погребняк А. Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління / А. Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро-макроекономіки». – 2015. – Випуск 42. – С.146 - 158.

102. Погребняк А. Ю. Выбор инструментов реализации форм механизма антикризисного управления на машиностроительных предприятиях Украины / А. Ю. Погребняк //Материалы Международной науч. конф. Общество и государство: актуальные проблемы управления. – Тбилиси (Грузия). – 2014. – С.74 - 76.

103. Погребняк А. Ю. Місце механізму антикризового управління у структурі господарського механізму підприємства / А. Ю. Погребняк// Розвиток економічної системи в умовах глобалізації та євроінтеграції [Текст] матеріали Міжнародної наук.-практ. конф.(м. Дніпропетровськ, 5-6 липня, 2013р.). – Дніпропетровськ : НО «Перспектива». – 2013. – С.73 - 78.

104. Погребняк А. Ю. Напрями обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2014. – № 11. – С.237 - 244.

105. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Випуск 7. – Частина 3. – С.162-167.

106. Погребняк А. Ю. Обґрунтування необхідності антикризового управління на машинобудівних підприємствах / А. Ю.Погребняк // Збірник

наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікромакроекономіки». – 2013. – Випуск 40. – С. 207 - 217.

107. Погребняк А. Ю. Обґрунтування необхідності антикризового управління на промислових підприємствах / А. Ю. Погребняк // II Всеукраїнська наук.-практ. конф. студентів та молодих учених «Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство» 28-29 березня 2013 р. м. Бердянськ. – С. 134 - 137.

108. Погребняк А.Ю. Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників машинобудівних підприємств / А. Ю.Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали XIV Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 7-9 квітня 2015 р.– К.: НТУУ «КПІ». – 2015. – С. 149 - 151.

109. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства у системі антикризового управління на підприємстві /А. Ю. Погребняк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 7. – С.344 - 353.

110. Погребняк А .Ю. Проблема вибору форм механізму антикризового управління у контексті розвитку кризових явищ / А. Ю. Погребняк // збірник матеріалів I Міжнародної наук.-практ.конф. Актуальні питання економічних наук м. Донецьк, 28-29 червня, 2013 р). - Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Донецьк : ГО «СІЕУ». – 2013. – С.67 - 74.

111. Погребняк А. Ю. Проблеми вибору методики оцінки ефективності механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2013. - № 10. – С. 224 - 230.

112. Погребняк А. Ю. Проблеми та напрями застосування сучасної концепції кризи в діяльності підприємств / А. Ю. Погребняк// Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 3-6 квітня 2012 р.– К.: НТУУ «КПІ». – 2012. – С. 71.

113. Погребняк А. Ю. Стан машинобудівних підприємств в умовах після кризового відновлення / А. Ю. Погребняк // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали XII Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 2-5 квітня 2013 р.– К.: НТУУ «КПІ». – 2013. – С. 69.

114. Погребняк А. Ю. Стан та тенденції розвитку машинобудівних підприємств / А. Ю. Погребняк, А. Рубцов // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки Матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 21 листопада 2012 р.– К. : НТУУ «КПІ». – 2012. – С. 162.

115. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С.138 - 147.

116. Погребняк А. Ю. Теорія і практика використання міжнародних моделей антикризового регулювання та управління / А. Ю. Погребняк // Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації [Текст] матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 26-27 листопада 2013 р. - К. : КНЕУ. – 2013. - С. 235 - 238.

117. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковський // Х. : Изд-во ХГЭУ. – 2002. – 252 с.

118. Попов Р.А. Антикризисное управление: [Учебник] / Р. А. Попов // – М. : Высш.шк, 2004. – 429 с.

119. Приемы антикризисного менеджмента. – [Електронний ресурс] / Под ред. О. Ю. Бирюковой. – Режим доступа : <http://lib.rus.ec/b/316723/read>

120. Програма діяльності Кабінету Міністрів України «Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

121. Продиус І. П. Санаційний аудит та банкрутство підприємств. – [Електронний ресурс] / І. П. Продиус, Н. М. Доба. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm.

122. Прохорова Ю. В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения / Ю. В. Прохорова // Бизнес-Информ. – 2008. – № 2. – С. 52–57.

123. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы/ А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : Модель Вселенной. – 2001. – 451 с.

124. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. – Изд. 2-е, расшир. – М. : Олимп- Бизнес, 2005. – 128 с.

125. Рекова Н. Ю. Антикризові засади управління економічним розвитком машинобудівних підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури / Н. Ю. Рекова // Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development: зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». – Вип. 6(2). – Мелітополь : Вид-во КПУ, 2013. – С. 119-127.

126. Рекова Н. Ю. Стратегічна спрямованість економічного розвитку машинобудівних підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – 2013. – №3(32). – С. 112-1

127. Рекова Н. Ю. Теоретичні засади формування умов антикризового розвитку підприємств машинобудівної галузі в Україні / Н. Ю. Рекова // Менеджер : вісник Донецького державного університету управління. – 2014. – № 2 (68) – С. 52–56.

128. Рекова Н.Ю. Антикризові резерви формування фінансового потенціалу інституційної інфраструктури / Н.Ю. Рекова, Н.А. Ясинська // Молодий вчений : науковий журнал. – 2015. – Вип. 12 (28). – С. 82–89.

129. Рогоза М. Є. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: механізми, моделі формування та організація процесів: монографія / М. Є. Рогоза, І. А. Сененко. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1731>.

130. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 48 с.

131. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с., с. 261-262;

132. Сажієнко С.А Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С. А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету 2009. - № 6. - Т. 2. - с. 52-55.

133. Салига К. С. Ефективність господарської діяльності підприємства : [Монографія] / К. С. Салига. – Запоріжжя : ЗЦНТІ. - 2005. – 180 с.

134. Сейсебаєва Н.Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування / Н. Г. Сейсебаєва // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць / Наук. ред. І. Г. Манцуров. – К.: 2015. – Вип. 6 (169). – С. 130-133.

135. Сейсебаєва Н. Г. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття антикризового фінансового управління на підприємстві / Н. Г. Сейсебаєва, А. В. Пічікіна// Запорізький Вісник – Запоріжжя : ДНВЗ «ЗНУ». – 2015. – С.187-194.

136. Сейсебаєва Н. Г. Значення інноваційного розвитку підприємств / Н. Г. Сейсебаєва // Креативне управління фінансами : теорія і практика : [монографія / за ред. О.Г. Черепа]. – Запоріжжя : Запорізький національний університет. – 2013. – С. 187-194.

137. Сененко І. А. Формування механізму управління підприємством / І. А. Сененко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 243: в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2009. – Т. III. – С. 742-747.

138. Система економічної безпеки держави / за заг. ред. д. е. н., проф., заслуженого економіста України А. І. Сухорукова / Національний інститут проблем міжнародної безпеки при РНБО України. – К. : ВД «Стилос», 2009. – 685 с.

139. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України. – 2000. – 504 с.

140. Скібіцький О. М. Антикризове управління / О. М. Скібіцький //– К. : ЦНЛ. – 2009. – 568 с.

141. Соціально-економічні проблеми та перспективи розвитку підприємницької діяльності : Монографія. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд». – 2006. – 430 с.

142. Сошникова Л.А. Многомерный статистический анализ в экономике / Л. А. Сошникова, В. Н. Тамашевич, Г. Уебе, М. Шефер ; под ред. проф. В. Н. Тамашевича. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.

143. Ставцева Т. И. Проблемы становления информационной парадигмы в экономической теории [Електронний ресурс] / Ставцева Т. И. // Управление общественными и экономическими системами. – 2006. – № 1(7). – Режим доступу: <http://www.inforeg.ru>

144. Сухоруков А. І. Антикризова політика розвинутих країн// Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 9-17.

145. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 2007 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

146. Теренков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Теренков, С. А. Дведенидова // Антикризисное и внешнее управление. – 2006. – № 3.

147. Терещенко О. Дискриминантная модель интегральной оценки финансового положения предприятия / О. Терещенко // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – С.38- 44.

148. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія / О. О.Терещенко. - Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ. - 2004. — 268 с.

149. Терлецька Ю.О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування // Вісник Донецького університету: Науковий журнал. Серія В : Економіка і право. – Донецький національний університет. – 2006. – №1. – том 2. – С.504-509.

150. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Формування антикризового механізму стабілізації та стійкого розвитку машинобудівних підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. – Харків. – 2011. – 296 с.

151. Туленков Н. В. Модель менеджмента : традиционная или наступательная : Перспективный менеджмент современной организации / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 2. – С. 41-45.

152. Туленков Н. Маркетинговая стратегия фирмы в антикризисном управлении / Н. Туленков // Персонал. - 2006. – № 6. – С. 19-25.

153. Указ Президента України від 06.04.2011 N 395/2011 (Указ N 395/2011) [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/395/2011>

154. Україна у цифрах 2010 : Статистичний збірник. / За редакцією О. Г. Осауленка. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України». – 2011. – 252 с.

155. Уткин Е. А. Антикризисное управление / Е. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ «Экос». – 2008. – 330 с.

156. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/fr_ed_0313_u.htm

157. Федулова Л. І. Проблеми формування інноваційних стратегій корпоративних підприємств (за результатами опитування керівників корпоративних підприємств Хмельницької області) / Л. І. Федулова, О. А. Фомова // Український соціум. – 2009. – № 1 (28). [Електронний ресурс]. Режим доступу до статті: http://www.ief.org.ua/new_1.htm

158. Фетисов Г. Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы// Вопросы экономики. – 2009. – №4. – С.31-41.

159. Фещенко О. П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності [Електронний ресурс] / О. П. Фещенко // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 2. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2015/2_0/229_236.pdf

160. Хлістунова Н. В. фінансові ризики і платоспроможність підприємств / Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4 (21) – С. 63-68.

161. Черевик Н. В. Сучасний стан та необхідність перебудови машинобудівного комплексу в Україні [Електронний ресурс] / Н. В. Черевик, А. А. Таран // «Спецпроект: анализ научных исследований» : VI междунар. науч.-прак. конф., 30 - 31 мая 2011 г. — Режим доступу к журн. : http://www.confcontact.com/20110531/ek4_cherevik.htm.

162. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підруч. / А. В. Череп. – К. : Кондор. – 2006. – 380 с.

163. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством / А. Д. Чернявський. — К. : МАУП. – 2006. – 256 с.

164. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства/ О. О. Шапурова// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С.147-154.

165. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : [автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)»] / І. В. Шварц. – Хмельницький, 2008. – 20 с.

166. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: [монографія.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2006. – 196 с.

167. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. - К. : Знання, 2007. - 336с.

168. Юдицкий С. А. Модель взаимодействия сознания и подсознания при решении задач управления / С. А. Юдицкий // Человеческий фактор в управлении. М. : КомКнига, 2006. – С. 487–493.

169. Юрик Н. Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі / Н. Є. Юрик, Т. І. Кужда // [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389>

ДОДАТКИ



Рис.А.1. Класифікаційні види криз при функціонуванні та розвитку підприємств

Джерело: Складено автором

Таблиця А.1

Науково-методичні підходи до розуміння економічної сутності антикризового управління (складено автором)

Класифікаційна ознака	Автор	Підхід до розуміння сутності антикризового управління
Антикризове управління як система управління	З. Айвазян, В. Кириченко	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
	В. Василенко	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації
	А. Градов	Управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка настала
	В. Коваленко	Управління складними системами має бути антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень
	Е. Коротков	Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами
	Н. Туленков	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим
	М. Мескон	процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією
Антикризове управління як процес протистояння кризовим явищам	В. Пилипчук	Процес впливу на об'єкт керування з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства – ліквідація об'єкта
	Ю. Гайворонська	Спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування в зоні економічної безпеки, вжиття
	І. Шварц	Антикризове управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників
	С. Бурий, Д. Мацеха	Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання
	З. Шершньова, Н. Багацький	Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі

	I. Мітрофф	Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання
Антикризове управління як комплекс управлінських заходів	К. Ру-Дюфор	Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, реагування на них
	О. Терещенко	По-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства. Управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо. По-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризи, в тому числі шляхом санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання
	К. Хамфріс	Антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів
	В. Дорофеев, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
	Б. Паттерсон	Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації
Антикризове управління як система відносин в рамках управління підприємством	Е.А. Уткін	Антикризове управління – це «складова» загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
	Г. Куроєшева	Антикризове управління – це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані
	Л. Лігоненко	Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
	П. Покритан	Це система відносин, що виникає з приводу економічної кризи та розглядає умови виникнення, сутність і форми прояву, етапи та динаміку розвитку, періодичність появи та заходи щодо ліквідації наслідків економічних криз на різних рівнях господарювання
	І. Кислухіна	Межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства
	І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур



Рис. А.2. Специфічні функції антикризового управління

Джерело: Уточнено автором на основі [1;13;23]

Таблиця А.2

Класифікація наукових підходів до визначення сутнісних ознак антикризового управління

Назва підходу	Особливості	Напрямки досягнення цілей
Ресурсний	Орієнтація на дослідження сильних і слабких аспектів конкретного підприємства та вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг	ускладнення системи управління, або спрощення системи, на яку спрямоване управління; декомпозиція системи, на яку спрямоване управління. Якщо зменшити складність системи, на яку спрямоване управління за рахунок поділу її на дрібні складові, то системі, що управляє, буде значно легше впоратися з управлінням.
Системний	підприємство- складна динамічна соціально-економічна, відкрита, недетермінована система. Використання підходу обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.	Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватись на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства.
Ситуаційний	Акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.	опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління; критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування; правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Процесний	Виділення та опис окремих функцій менеджера. Управління розглядається як процес, оскільки «...робота щодо досягнення цілей за допомогою інших — це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями».	Своєчасна ідентифікація кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства, розробка та впровадження заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, прискореній та дієвій реакції на зміни в зовнішньому оточенні, розробці та введення в дію таких механізмів, які навіть у найскладнішій ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими втратами.
Стратегічний	Взаємозв'язок напрямків, функції та видів антикризового управління	<p>а) вміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямами діяльності, прогнозувати наслідки окремих рішень та дій;</p> <p>б) здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;</p> <p>в) здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийняттого та ефективного варіанта;</p> <p>г) здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру.</p>
Тактичний	Проявляється через реакцію підприємства на кризовий стан, а саме застосування захисної або наступальної тактики.	Захисна тактика полягає у проведенні заходів щодо збереження, основою яких є: скорочення витрат; закриття підрозділів підприємства; звільнення персоналу; скорочення виробництва і збуту.

Джерело: Складено автором на основі:[78, 123]

Таблиця А.3

Науково-методичні підходи до визначення оцінки ефективності управління

Назва підходу	Сутність
цільова концепція ефективності управління	ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління. Основними показниками оцінки можуть бути показники економічної діяльності - виручка, дохід, прибуток тощо;
системна концепція ефективності управління	підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в постійній взаємодії. На результати діяльності підприємства впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища. Ефективність управління підприємства визначається його спроможністю реагувати на екзогенні фактори та раціонально використовувати наявні ресурси для перетворення їх на готову продукцію (товари, послуги);
концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"	діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією. Концепція ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб усіх заінтересованих сторін. Головний критерій оцінки ефективності управління - досягнення балансу інтересів усіх груп, зацікавлених у результатах функціонування підприємства;
функціональна концепція ефективності управління	управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління;
композиційна концепція ефективності управління	ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності підприємства в цілому. Інструментарієм виступають показники економічного апарату управління: питома вага витрат на управління в собівартості продукції; питома вага управлінського персоналу в загальному обсязі працюючих; питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в заг. обсязі тощо;
інтегральний підхід	ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не порівняних) показників ефективності управління;
рівневий підхід	в процесі оцінки виокремлюється три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту. На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками;
часовий підхід	в процесі оцінки виокремлюється коротко-, середньо- та довготермінові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є спроможність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Джерело складено автором на основі [3;4;10]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Коротка характеристика підприємств автомобілебудування

Назва підприємства, регіон	Види діяльності	Продукція	Частка ринку	Ринки реалізації продукції
ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» (м. Запоріжжя)	Виробництво автотранспортних засобів; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; вантажний автомобільний транспорт	Легкові автомобілі, фургони, автобуси	43,06%	Україна; Російська Федерація, Сирія; Республіка Азербайджан, Грузія. Казахстан Італія, Білорусь, Молдова,
ПАТ «АК «Богдан Моторс», (м.Луцьк, м. Черкаси, АР Крим)	Виробництво автомобільного транспорту; Капітальний ремонт вантажних, легкових автомобілів та автобусів; Оптова торгівля автомобілями	Легкові автомобілі; автобуси; тролейбуси; спеціалізована техніка	17%	Україна, Російська Федерація, Республіка Азербайджан, Республіка Білорусь, Республіка Башкортостан
ПАТ «Бориспільський автозавод» (Київська область)	Виробництво автотранспортних засобів; Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів; Торгівля іншими автотранспортними засобами	автобуси, вантажні автомобілі	1,63%	Україна
ПАТ «Черкаський автобус» (м. Черкаси)	Виробництво автомобілів; дослідження і розробки в галузі технічних наук; оптова торгівля автомобілями	Автобуси,	1,08%	Україна, Російська Федерація, Грузія
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» (Донецька область, м. Часів Яр)	виробництво автотранспортних засобів; виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів; торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	Автобуси	0,63%	Україна

Джерело: складено автором на основі[46]

Додаток Б
Таблиця Б.2

Динаміка показників фінансового стану ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Показник	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,33	0,16	0,57	0,32	0,67	0,27	0,43	0,62	0,83
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,17	0,12	0,07	0,06	0,27	0,34	0,52	0,23
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,61	1,78	1,54	2,24	2,69	3,77	6,08	3,40	4,80	5,60
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,70	0,45	0,63	0,67	0,67	0,78	0,78	0,03	0,02	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	3,33	1,81	0,27	2,99	3,70	4,56	4,58	1,03	1,02	1,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,78	0,62	0,29	-0,35	-0,87	-1,22	-0,66	0,96	0,96	0,97
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,30	0,55	3,67	0,33	0,27	0,22	0,22	0,97	0,98	0,99
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,25	0,48	0,14	-0,22	-0,48	-0,54	-0,24	0,97	0,98	0,99
Коефіцієнт інвестування	0,22	0,38	0,71	1,35	1,87	2,22	1,66	1,38	1,72	0,93
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,37	0,45	0,49	0,57	0,11	0,17	1,43	0,73	0,53	0,14
Коефіцієнт оборотності запасів	-2,44	-20,92	8,64	8,63	1,86	6,96	8,49	5,9	6,47	1,87
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,25	2,49	2,64	3,13	0,59	0,91	1,94	1,83	2,03	0,97
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,95	0,90	0,09	0,85	4,03	2,90	1,28	0,85	1,74	3,07
Рентабельність активів, %	3,09%	1,71%	8,09%	-1,62%	-2,87%	-1,29%	-0,12%	0%	0%	0%
Рентабельність власного капіталу, %	9,16%	3,67%	7,48%	-	18,72%	-9,40%	2,20%	-0,54%	0%	0%
Рентабельність реалізованої продукції, %	8,88%	4,73%	9,03%	-4,62%	-	50,43%	-	14,96%	-0,15%	0%

Джерело: складено автором

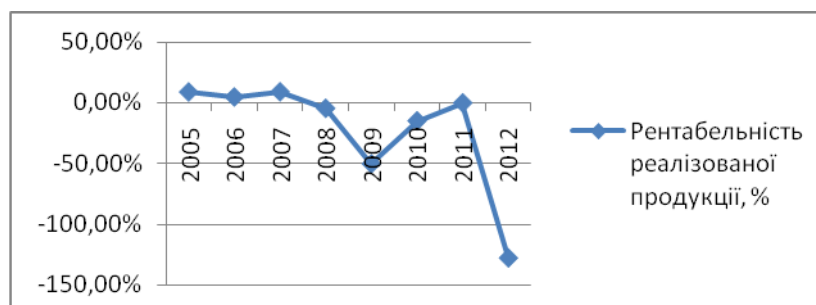


Рис. Б.1. Динаміка значень показника рентабельності реалізованої продукції ПАТ «АК «Богдан Моторс», %
Джерело: побудовано автором

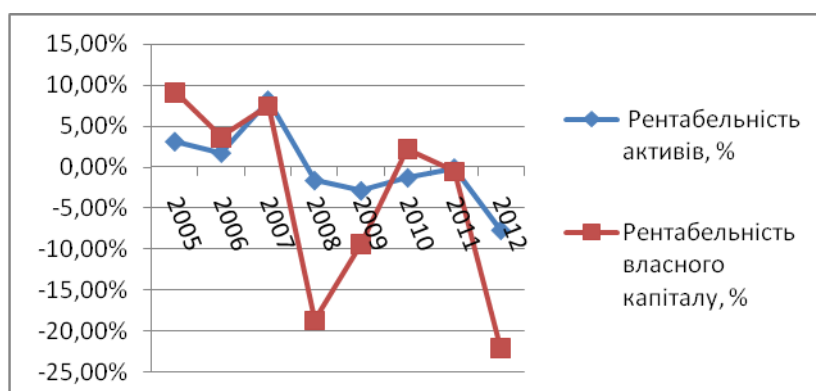


Рис. Б.2. Динаміка значень показників рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «АК «Богдан Моторс»%
Джерело: побудовано автором

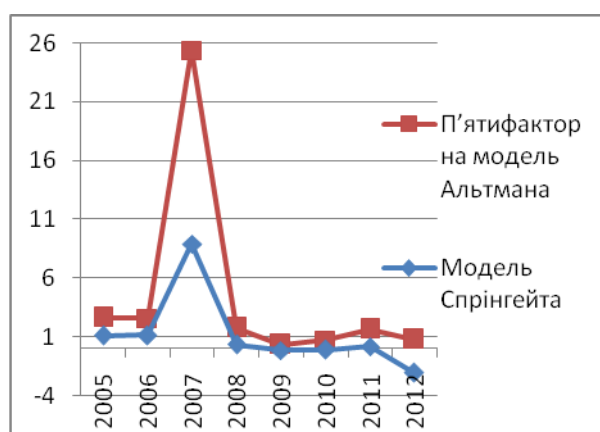


Рис. Б.3. Динаміка інтегральних значень за моделями Альтмана та Спрінгейта ПАТ «АК «Богдан Моторс»
Джерело: побудовано автором

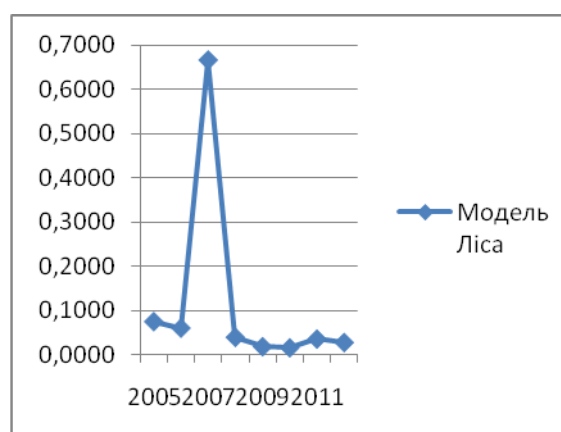


Рис. Б.4. Динаміка інтегральних значень за моделлю Ліса ПАТ «АК «Богдан Моторс»
Джерело: побудовано автором

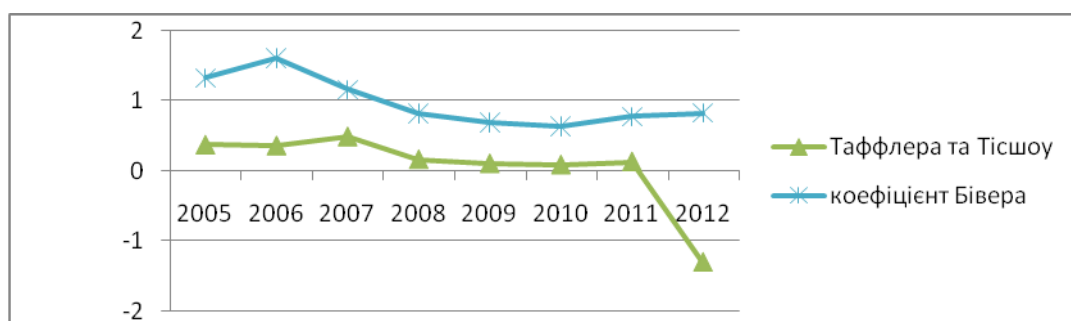


Рис. Б.5. Динаміка інтегральних значень коефіцієнта Бівера та за моделлю Таффлера та Тісшоу ПАТ "АК Богдан Моторс"

Джерело: побудовано автором

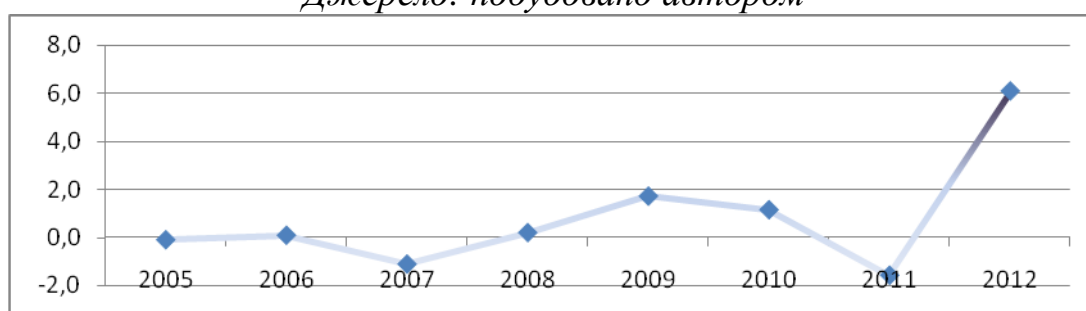


Рис. Б.6. Динаміка інтегральних значень за моделлю Конана-Гольдера ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Джерело: побудовано автором

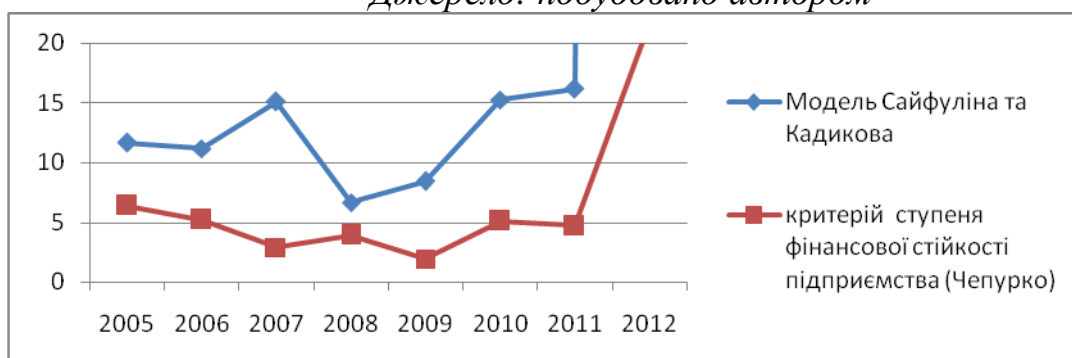


Рис. Б.7. Динаміка інтегральних значень за критерієм Чепурко та за моделлю Сайфуліна та Кадикова на ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Джерело: побудовано автором

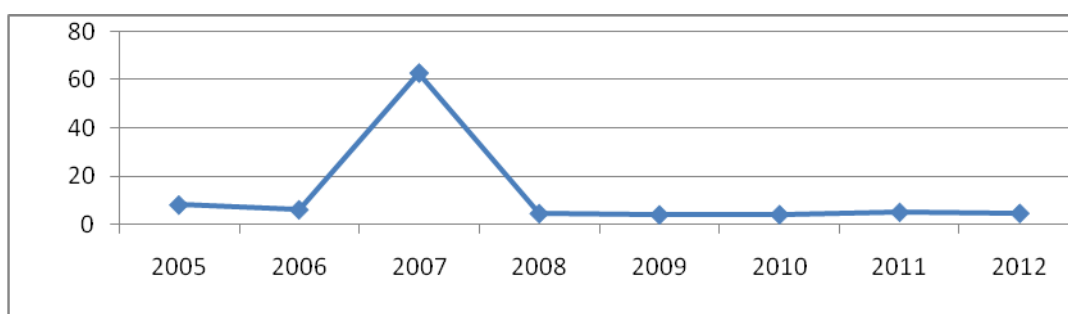


Рис. Б.8. Динаміка інтегральних значень за моделлю ІДЕА на ПАТ «АК «Богдан Моторс»

Джерело: побудовано автором

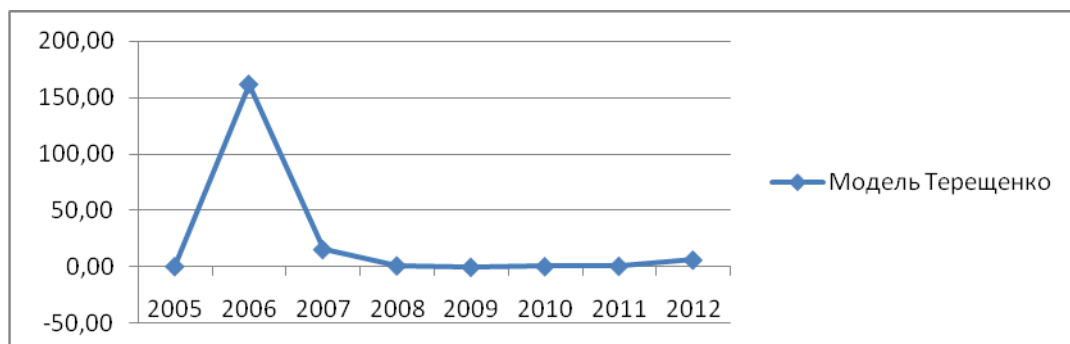


Рис. Б.9. Динаміка інтегральних значень за моделлю Терещенко на ПАТ «АК «Богдан Моторс»
Джерело: побудовано автором

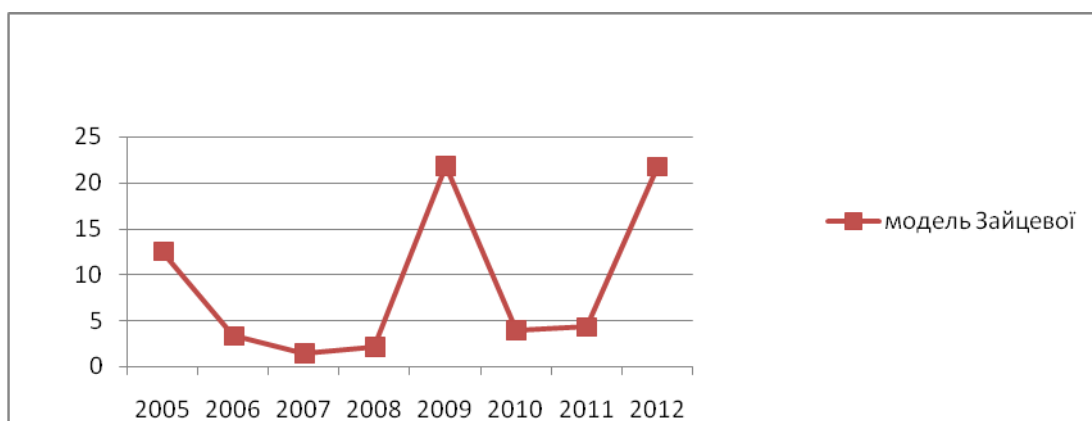


Рис. Б.7. Динаміка інтегральних значень за моделлю Зайцевою на ПАТ «АК «Богдан Моторс»
Джерело: побудовано автором

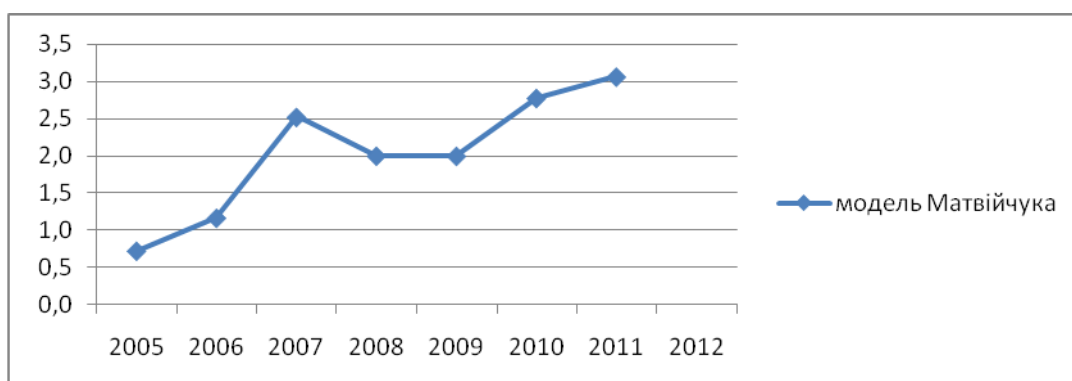


Рис. Б.8. Динаміка інтегральних значень за моделлю Матвійчука на ПАТ «АК «Богдан Моторс»
Джерело: побудовано автором

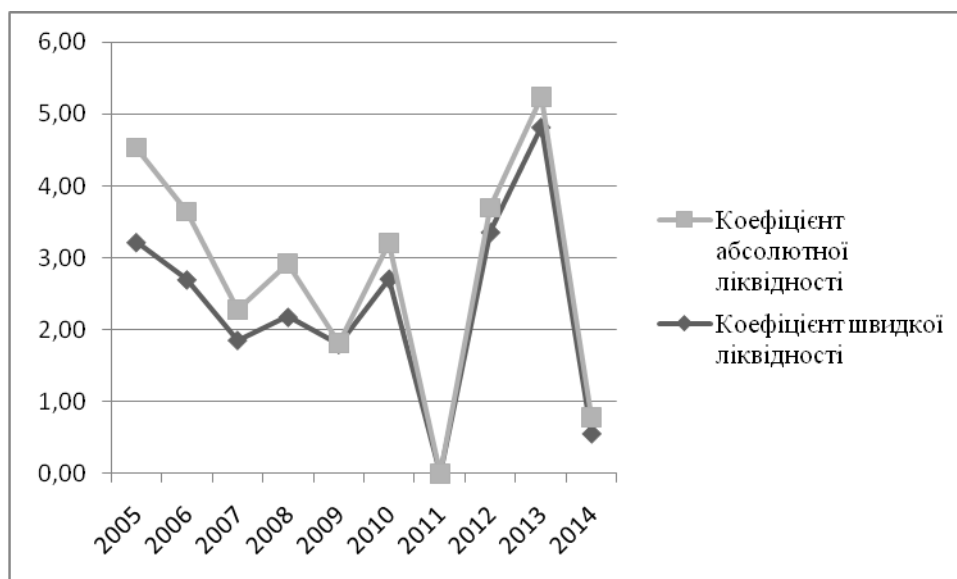


Рис. В.1. Динаміка значень коефіцієнта швидкої та абсолютної ліквідності ПАТ «ЗАЗ»

Джерело: побудовано автором

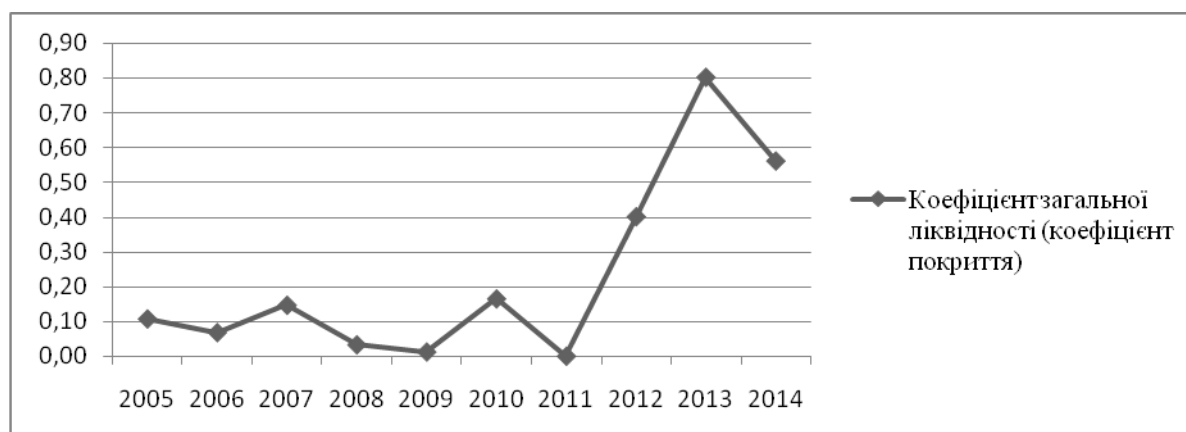


Рис. В. 2. Динаміка значень коефіцієнта загальної ліквідності ПАТ «ЗАЗ»

Джерело: побудовано автором

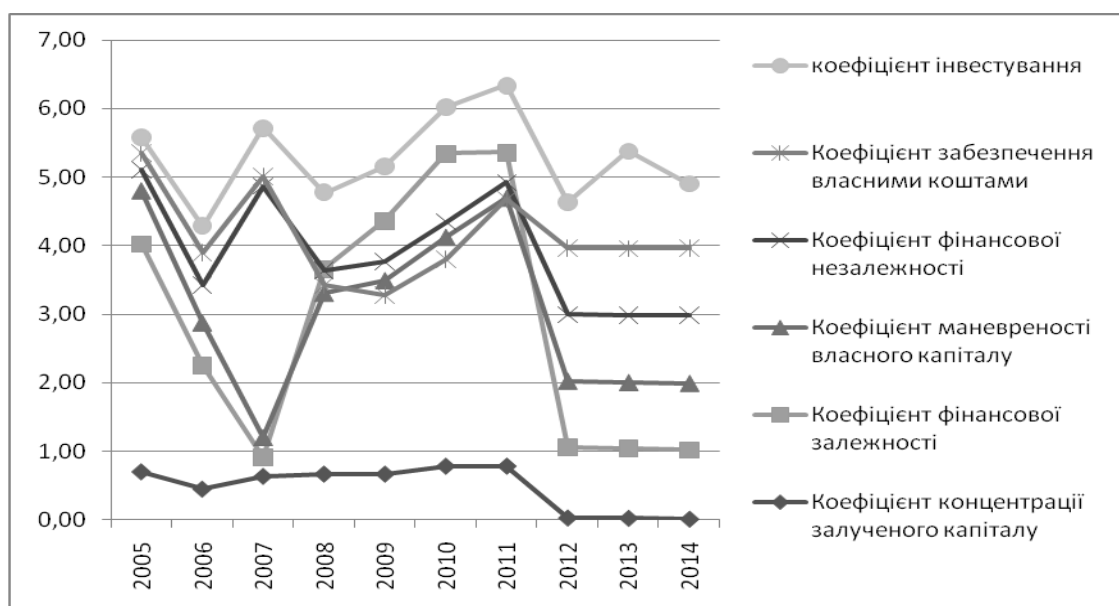


Рис. В.3. Динаміка значень показників фінансової стійкості ПАТ «ЗАЗ»

Джерело: побудовано автором

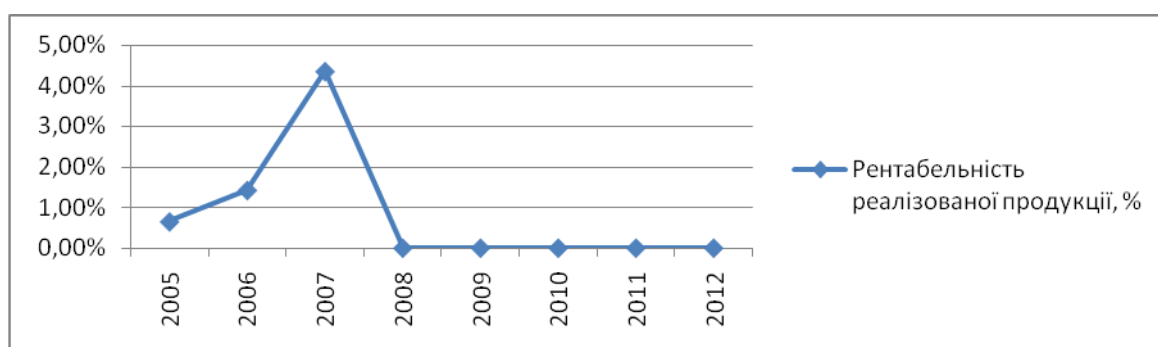


Рис. В.4. Динаміка значень показника рентабельності реалізованої продукції ПАТ «ЗАЗ», %

Джерело: побудовано автором

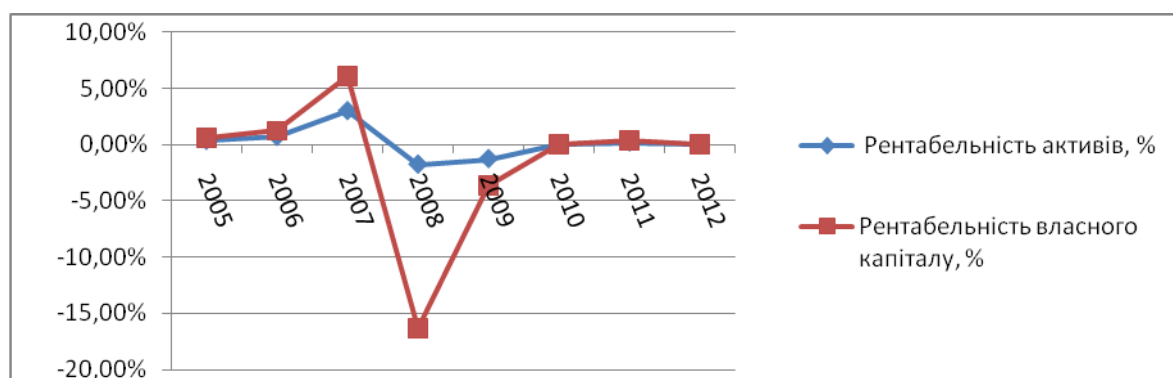


Рис. В.5. Динаміка значень показників рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «ЗАЗ», %

Джерело: побудовано автором

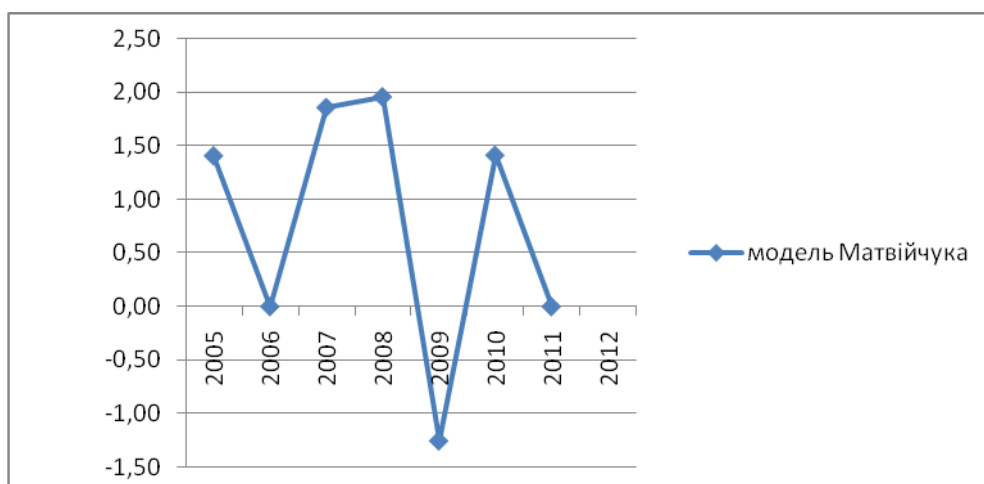


Рис. В.6. Динаміка інтегральних значень за моделлю Матвійчука на ПАТ «ЗАЗ»,

Джерело: побудовано автором

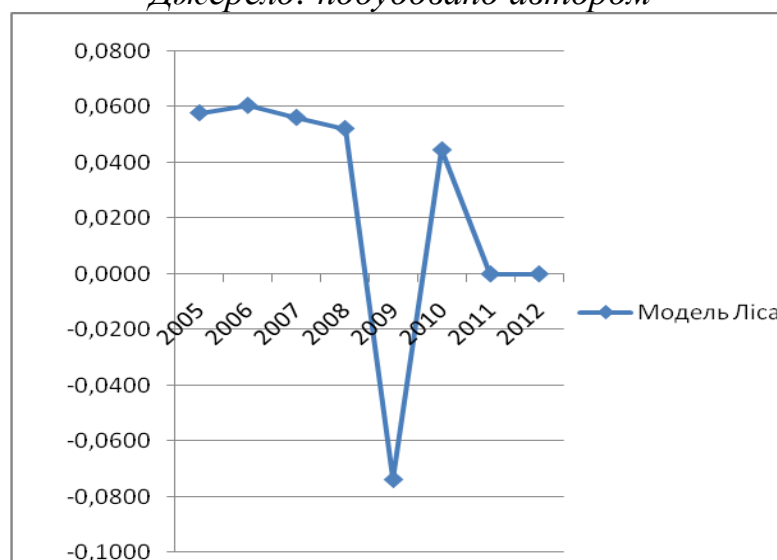


Рис. В.7. Динаміка інтегральних значень за моделлю Ліса на ПАТ «ЗАЗ»,

Джерело: побудовано автором

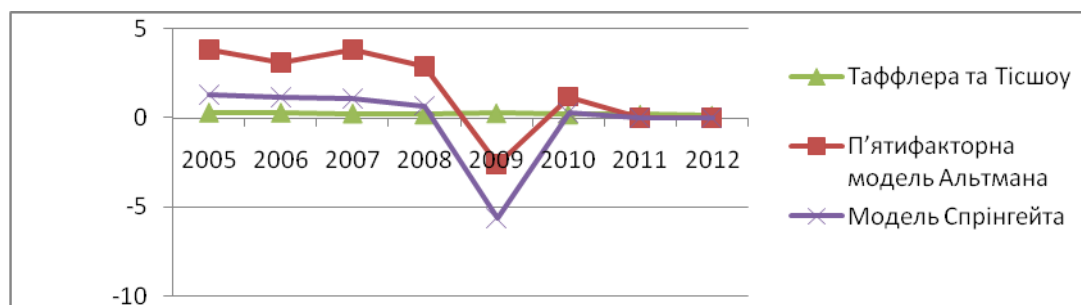


Рис.В.8. Динаміка інтегральних значень за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера та Тісшоу на ПАТ «ЗАЗ»,

Джерело: побудовано автором

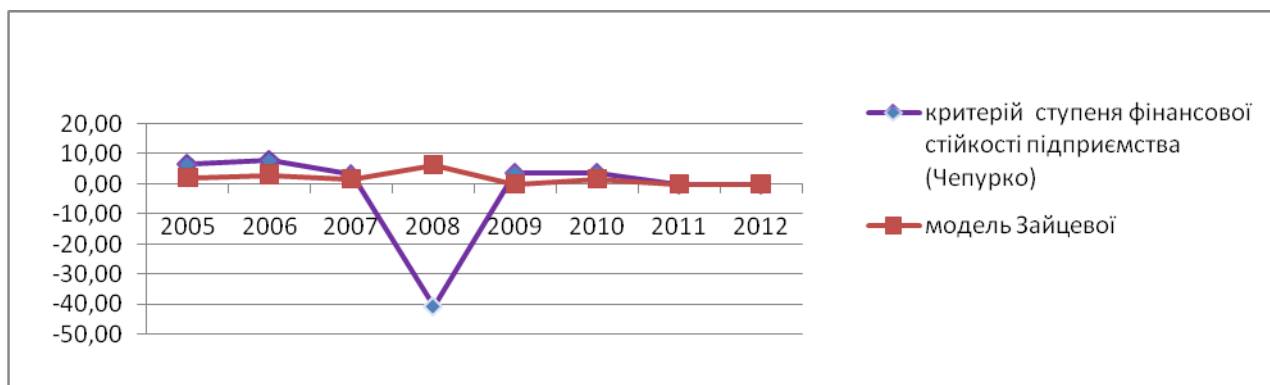


Рис. В.9. Динаміка інтегральних значень за моделлю Зайцевою за критерієм Чепурко на ПАТ «ЗАЗ»,
Джерело: побудовано автором

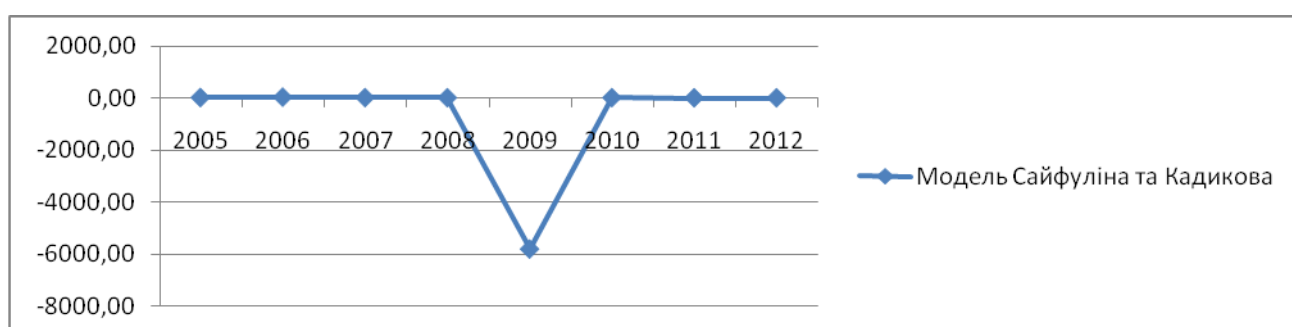


Рис. В.10. Динаміка інтегральних значень за моделлю Сайфуліна та Кадикова на ПАТ «ЗАЗ»,
Джерело: побудовано автором

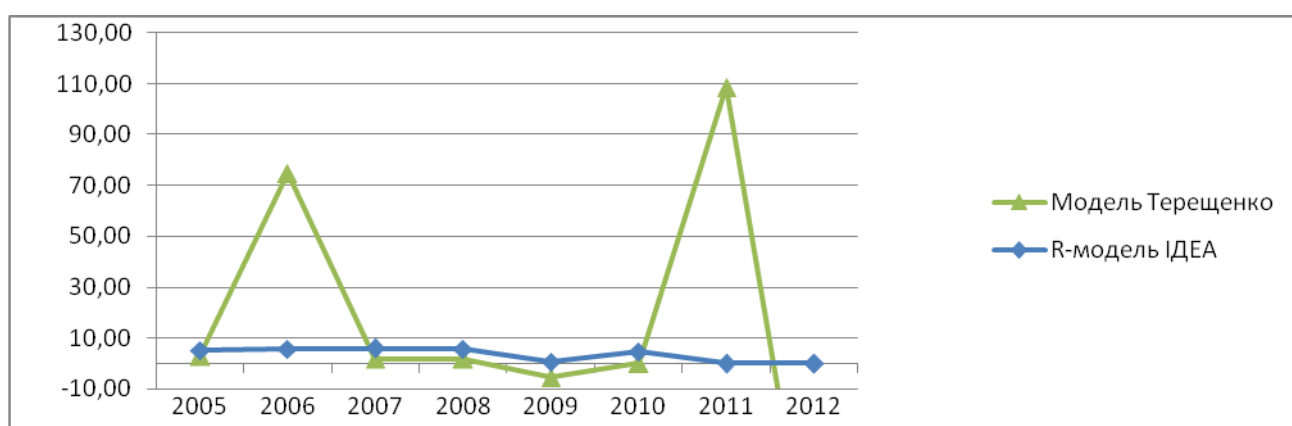


Рис. В.11. Динаміка інтегральних значень за моделлю ІДЕА та Терещенко на ПАТ «ЗАЗ»,
Джерело: побудовано автором

Додаток Г

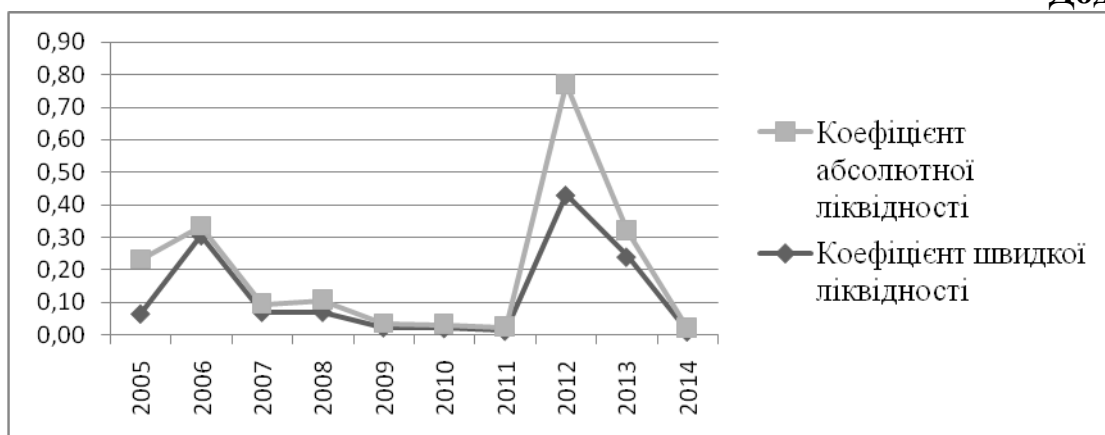


Рис. Г.1. Динаміка значень коефіцієнта швидкої та абсолютної ліквідності ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

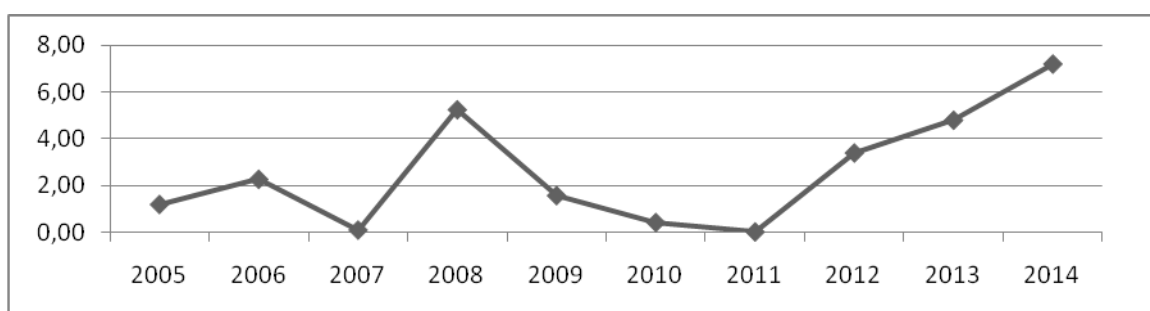


Рис. Г. 2. Динаміка значень коефіцієнта загальної ліквідності ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

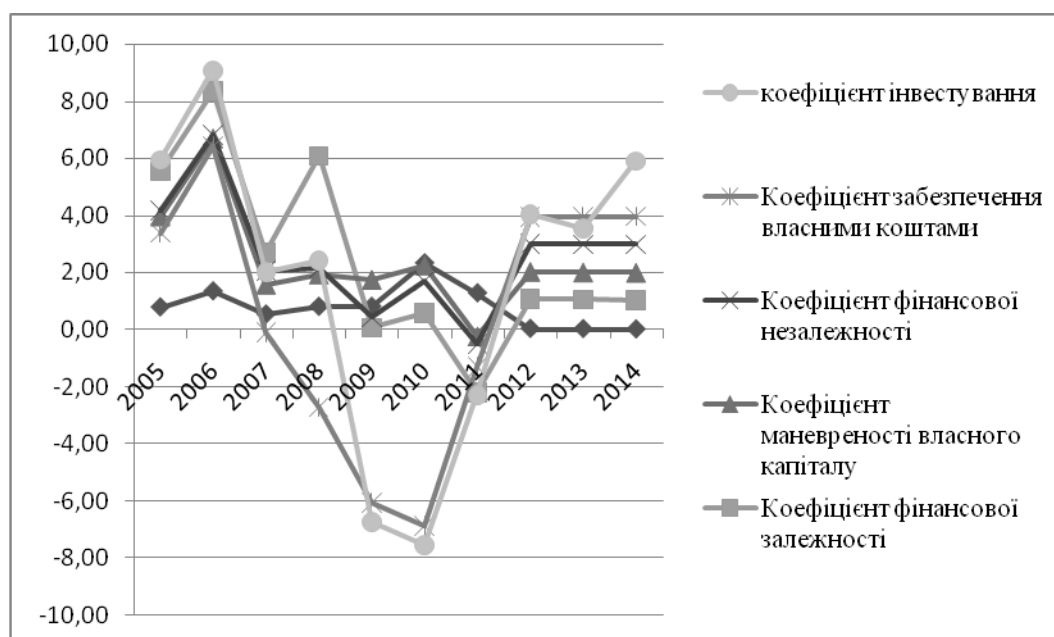


Рис. Г.3. Динаміка значень показників фінансової стійкості ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

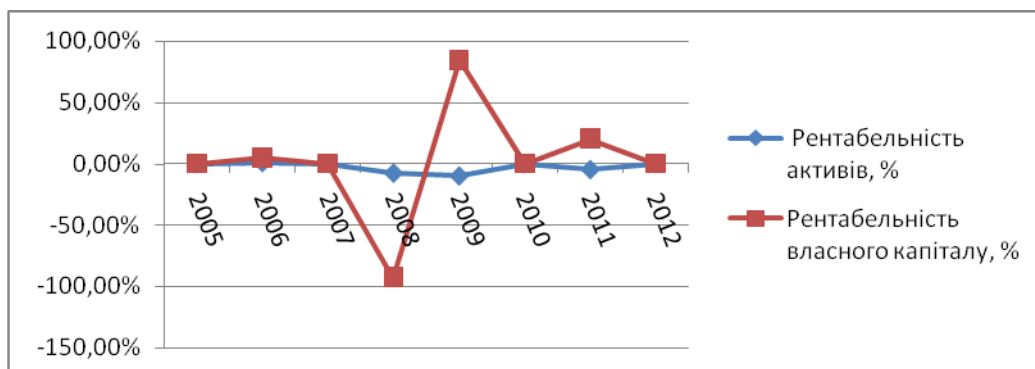


Рис. Г.4. Динаміка значень показників рентабельності активів та власного капіталу ПрАТ «БАЗ», %

Джерело: побудовано автором



Рис. Г.5. Динаміка інтегральних значень за моделями Альтмана та Спрінгейта на ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

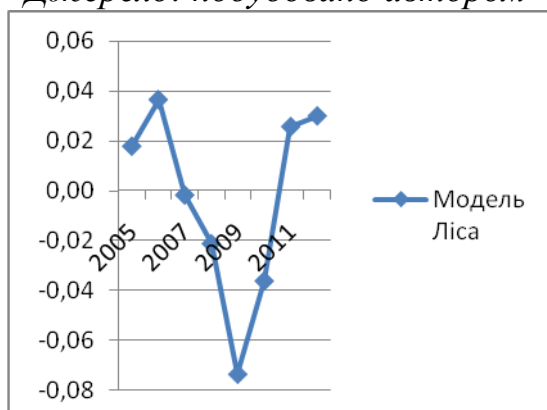


Рис. Г.6. Динаміка інтегральних значень за моделлю Ліса на ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

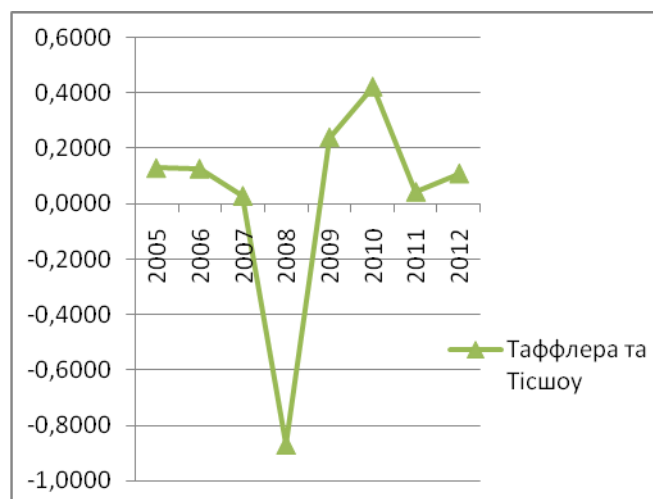


Рис.Г.7. Динаміка інтегральних значень за моделлю Таффлера та Тішоуна на ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

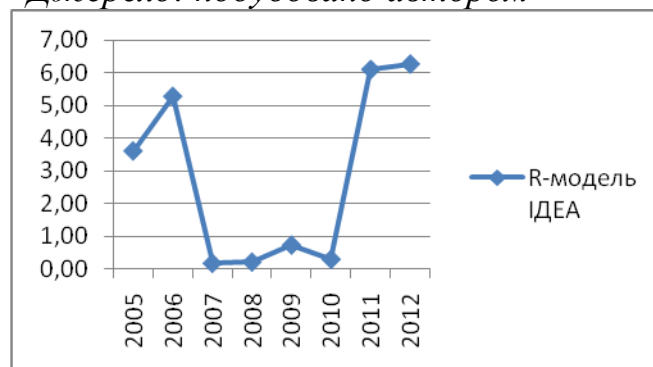


Рис.Г.8. Динаміка інтегральних значень за моделлю ІДЕА на ПрАТ «БАЗ»

Джерело: побудовано автором

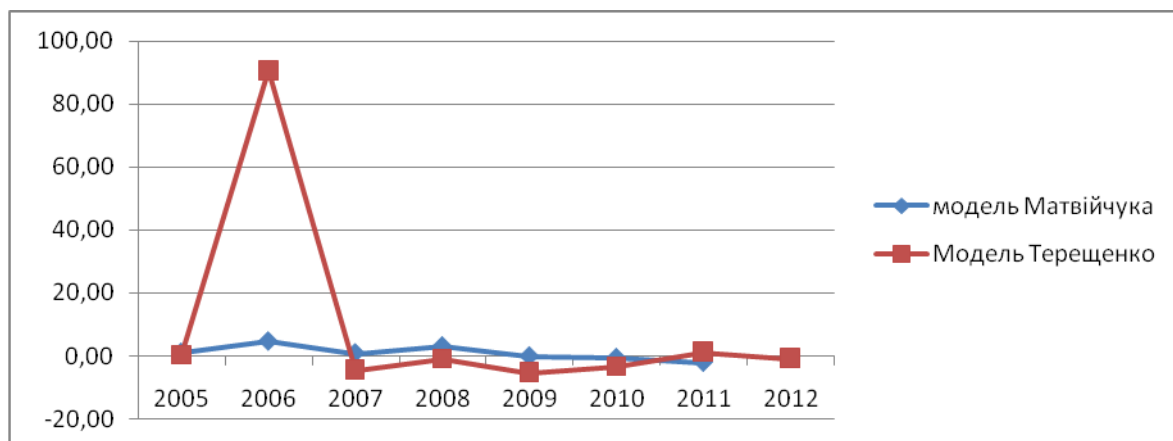


Рис. Г.9. Динаміка інтегральних значень за моделями Терещенко та Матвійчука наПрАТ «БАЗ»
Джерело: побудовано автором

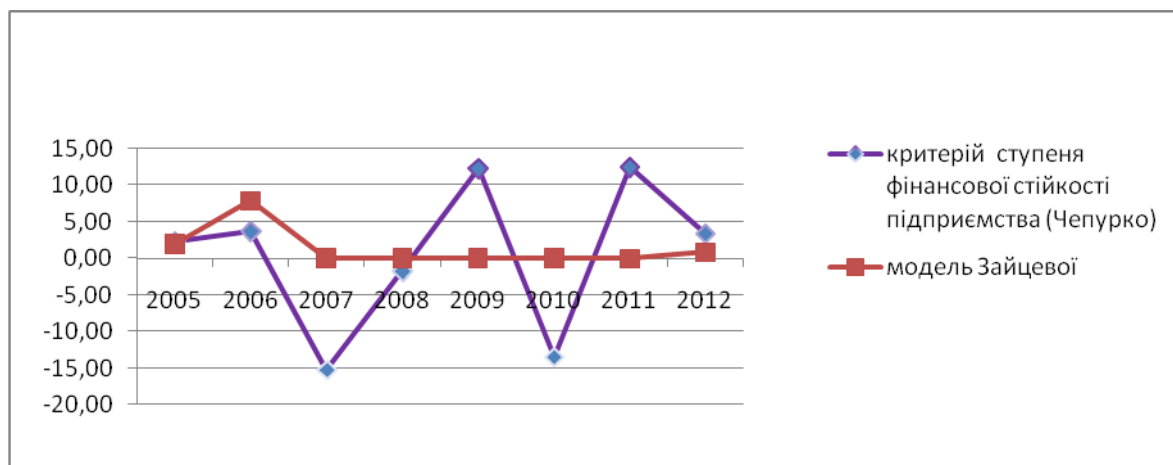


Рис. Г.10. Динаміка інтегральних значень за за критерієм Чепурко та за моделлю Зайцевої на ПрАТ «БАЗ»
Джерело: побудовано автором

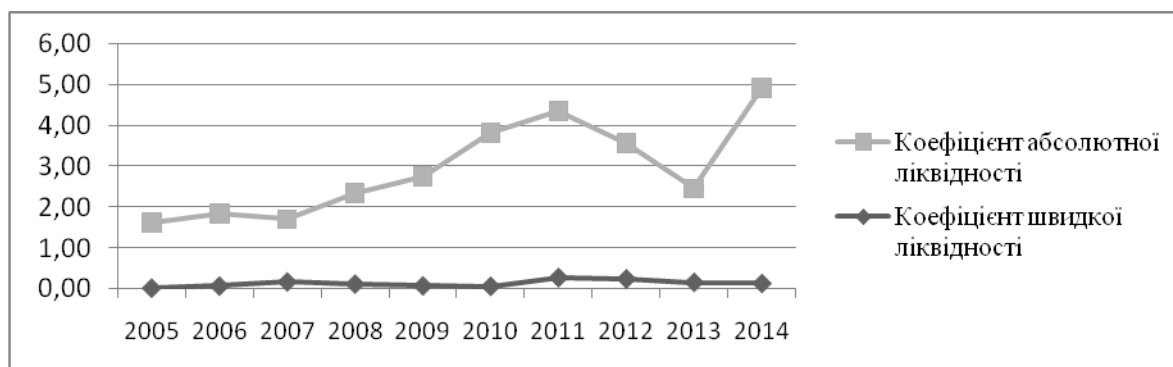


Рис. Д.1. Динаміка значень коефіцієнта швидкої та абсолютної ліквідності ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

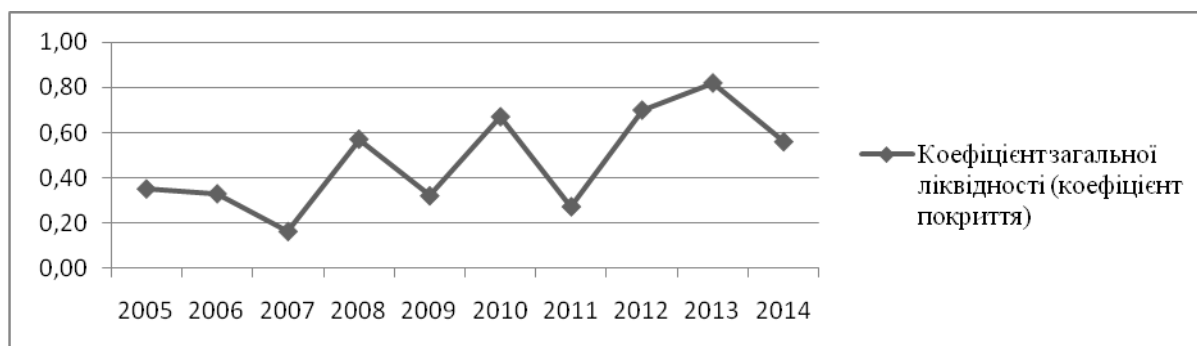


Рис. Д. 2. Динаміка значень коефіцієнта загальної ліквідності ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

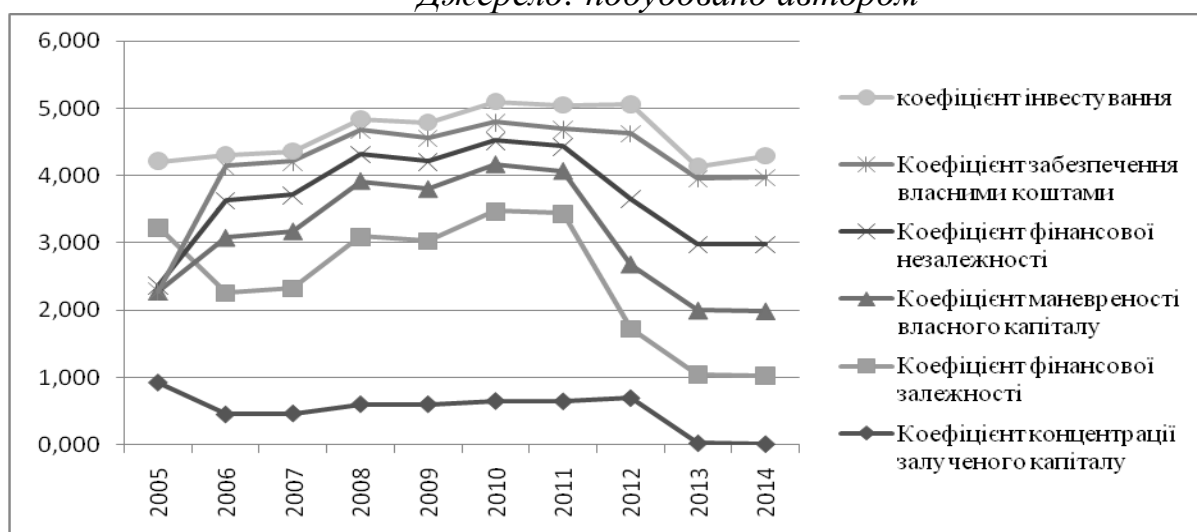


Рис. В.3. Динаміка значень показників фінансової стійкості ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

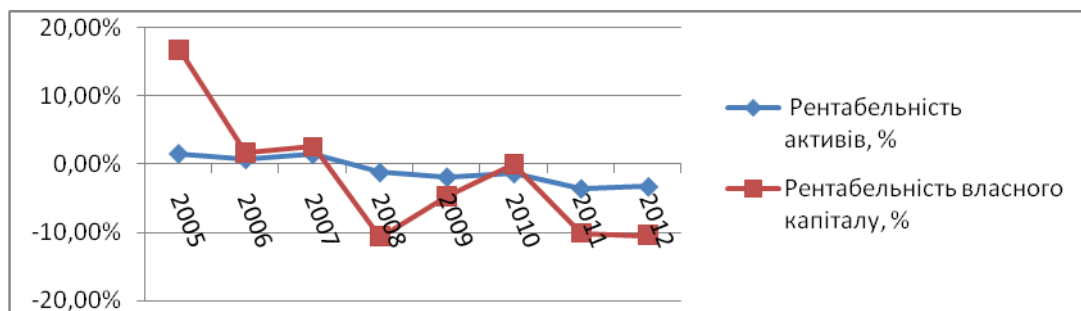


Рис. Д.4. Динаміка значень показників рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

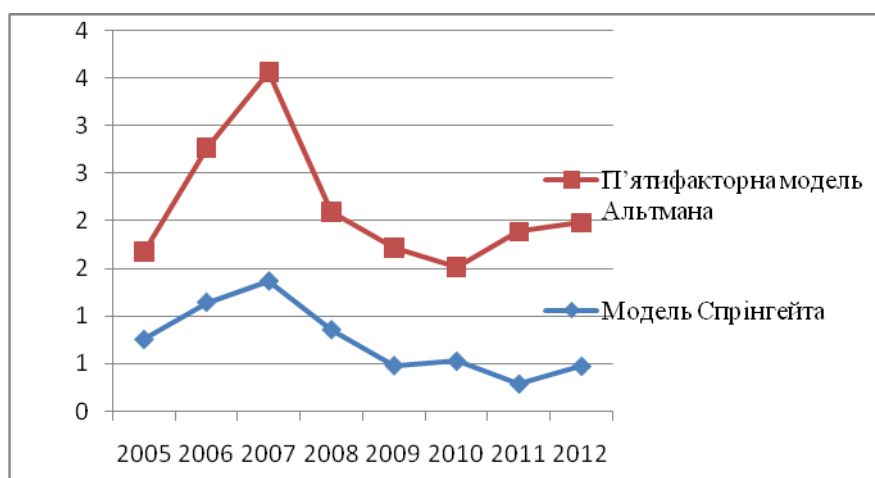


Рис. Д.5. Динаміка інтегральних значень за моделями Альтмана та Спрінгейта на ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

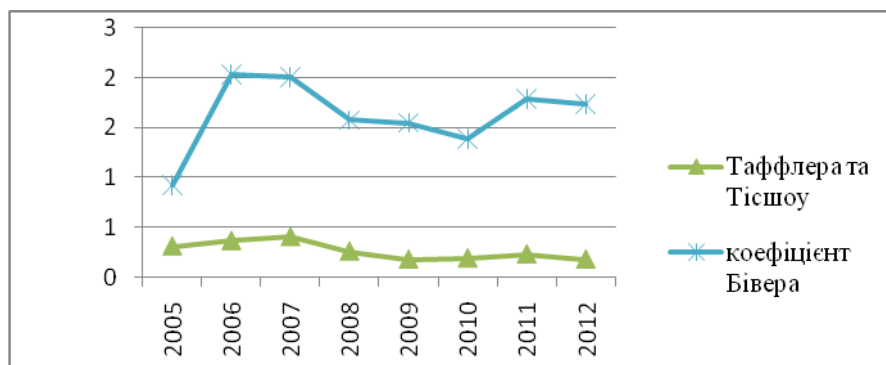


Рис. Д.6. Динаміка інтегральних значень коефіцієнта Бівера та за моделлю Таффлера та Тісшоу ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

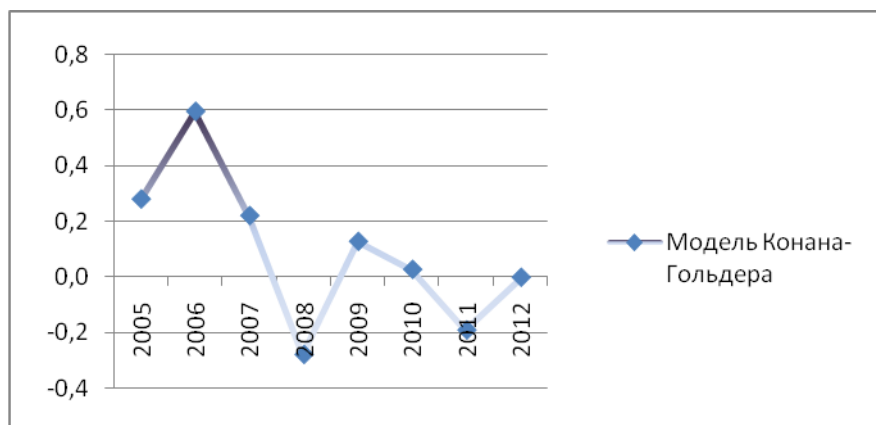


Рис. Д.7. Динаміка інтегральних значень за моделлю Конана-Гольдера на ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

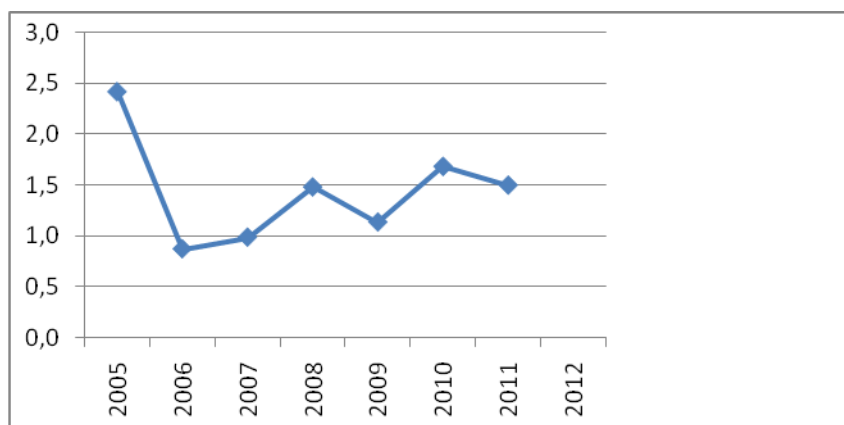


Рис. Д.8. Динаміка інтегральних значень за моделлю Матвійчука на ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором



Рис. Д.9. Динаміка інтегральних значень за за критерієм Чепурко та за моделлю Сайфуліна і Кадикова ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

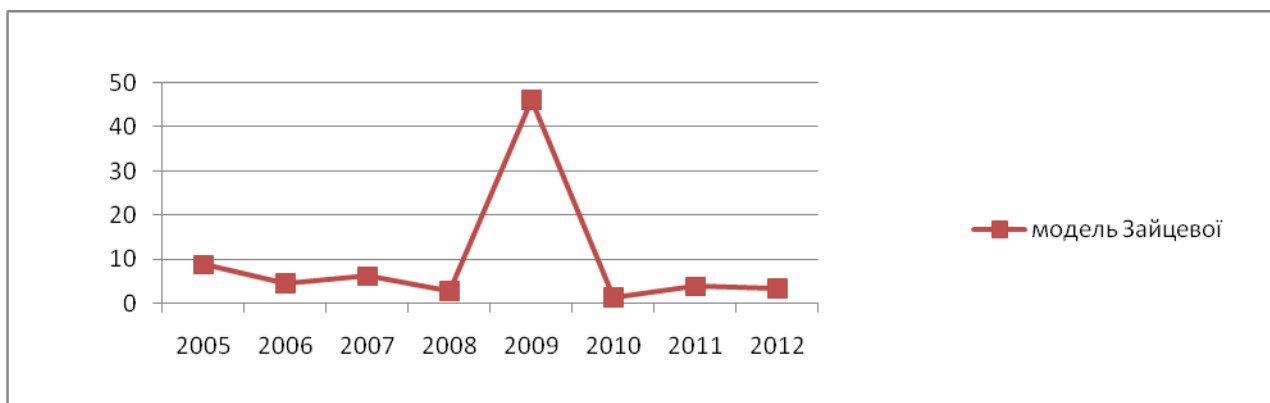


Рис. Д.10. Динаміка інтегральних значень за моделлю Зайцевої на ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

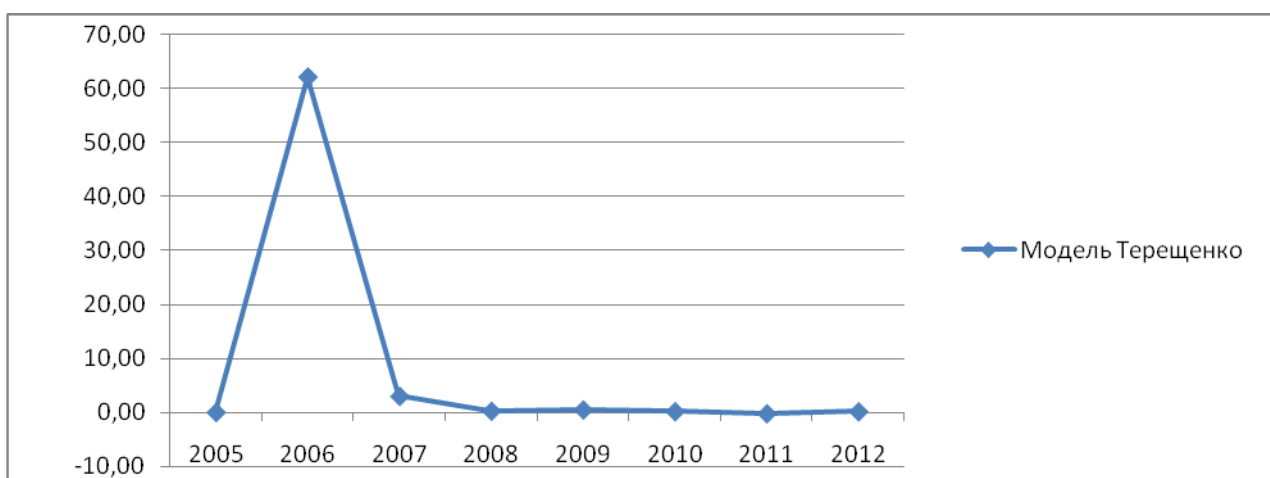


Рис. Д.11. Динаміка інтегральних значень за моделлю Терещенко на ПАТ «Черкаський автобус»
Джерело: побудовано автором

Таблиця Д.2

Зведені значення результатів моделей оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «БАЗ»

Модель/ результати		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
	Модель Таффлера	ймовірність банкрутства					довгострокові перспективи			
	Модель Спрингейта	потенційний банкрут								
	модель Конана- Гольдера	затримка платежів 95%	затримка платежів 100%						розрахунки неможливі	
	коефіцієнт Бівера	ймовірність банкрутства є високою							розрахунки неможливі	
Вітчизняні моделі	Модель Терещенко	загроза банкрутства	банкрутство не загрожує	фінансова стійкість порушена						
	Модель Сайфуліна та Кадикова	фінансовий стан задовільний		ймовірність банкрутства є високою					розрахунки неможливі	
	модель Зайцевої	ймовірність банкрутства є високою	ймовірність банкрутства є мізерною	розрахунки неможливі				ймовірність банкрутства є мізерною	ймовірність банкрутства дуже висока	
	R-модель ІДЕА	ймовірність банкрутства мінімальна (0-10%)			ймовірність банкрутства висока (60 - 80%)	ймовірність банкрутства середня (35% - 50%)	ймовірність банкрутства мінімальна (0-10%)			
	модель Матвійчука	загроза фінансової кризи	фінансовий стан задовільний	загроза фінансової кризи	фінансовий задовільний стан		загроза фінансової кризи		розрахунки неможливі	
	критерій (Чепурко)	фінансовий стан нестійкий					кризовий стан	фінансовий стан нестійкий		підприємство фінансово стійке

Джерело: складено автором

Таблиця Д.3

Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «БАЗ»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
Західні моделі										
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	1,3336	1,9927	0,5335	-0,0727	-2,5784	-3,082	-3,0116	-2,9474	загроза банкрутство
Модель Ліса	>0,037	0,0176	0,0363	-0,0020	-0,0214	-0,0738	-0,088	-0,1053	-0,1039	загроза банкрутство
Таффлера та Тішоу	>0,3	0,1303	0,1281	0,0299	-0,8702	0,2412	0,4238	0,4616	0,5041	ймовірність банкрутства в період з 2005р. по 2009
Модель Спрінгейта	>0,862	0,0275	0,4413	-0,5479	-2,9082	-5,6304	-2,362	-2,9506	-2,8227	потенційний банкрут
Модель Конана-Гольдера	<0,164	0,1933	0,2216	5768,16	447,437	108,745	112,69	87,2790	Розрахунки не можливі	затримка платежів 100% з 2006 р по 2011р.
коефіцієнт Бівера	>0,45	0,0068	0,0374	0,0008	0,0006	0,0008	0,0007	0,0006		ймовірність банкрутства є високою
Вітчизняні моделі										
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	2,91	8,97	Результати не є співносими					Розрахунки не можливі	ймовірність банкрутства є високою з 2007 р. по 2011р.
модель Зайцевої	порівняння коефіцієнтів попереднього року	1,92	7,88	Розрахунки не можливі				30,94		Дослідження не є об'єктивним через брак інформації
Є об'ї Модель Терещенко	>2	0,18	90,75	-4,37	-0,96	-5,38	-5,27	-6,27		
модель Матвійчука	>1,104	0,99	4,59	0,81	3,05	-0,18	-0,69	-0,58		загроза фінансової кризи у 2005, 2006, 2008, 2009р.
R-модель ІДЕА	>0,42	3,59	5,27	0,15	0,19	0,71	0,67	0,65	0,6	середня ймовірність банкрутства (найгірший стан) в 2008 р. -
критерій ступеня фінансової стійкості підприємства (Чепурко)	>7,2	2,38	3,69	-15,23	-1,75	12,32	-13,48	18,21		фінансовий стан нестійкий, виняток 2009 р - кризовий стан

Джерело: складено автором

Таблиця Д.4

Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «ЗАЗ»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	3,8255	3,1048	3,8312	2,8782	-2,574	1,1885	-	-	висока ймовірність банкрутства з 2008р.
Модель Ліса	>0,037	0,0578	0,0605	0,0562	0,0522	-0,078	0,0445	-	-	висока ймовірність банкрутства з 2009р.
Таффлера та Тішоу	>0,3	0,2836	0,2819	0,2363	0,1795	0,2412	0,1797	0,1640	0,1125	висока ймовірність банкрутства
Модель Спрінггейта	>0,862	1,3101	1,1606	1,0815	0,6807	-5,634	0,2684	-	-	висока ймовірність банкрутства з 2009р.
Модель Конана-Гольдера	<0,164	0,4609	0,1465	-0,2013	-0,077	108,74	-	10,424	-	загрожує банкрутство в 2006-2008 р.
коефіцієнт Бівера	>0,45	0,0853	0,0781	0,2125	0,0378	0,0008	0,0044	0,0518	0,1152	висока ймовірність банкрутства з 2007р.
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	10,40	25,40	5,39	3,75	-5,2	4,49	-	-	висока ймовірність банкрутства з 2009р
модель Зайцевої	порівняння значень попереднього року	2,05	3,16	1,60	6,37	-	1,67	-	-	ймовірність банкрутства є дуже високою в 2006,2008 р.р.
Модель Терещенко	>2	2,86	74,71	1,75	1,87	-5,38	0,21	108,55	-4,52	Висока ймовірність банкрутства у 2007-2010рр., 2012р.
модель Матвійчука	>1,104	1,41	-	1,86	1,96	-1,26	1,41	-	-	Висока ймовірність банкрутства у 2006р., 2009р.
R-модель ІДЕА	>0,42	5,14	5,74	5,89	5,77	0,71	4,62	-	-	ймовірність банкрутства не спостерігається
критерій (Чепурко)	>7,2	6,63	7,98	3,17	-40,76	3,62	3,83	-	-	фінансовий стан підприємства нестійкий.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.5

Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Черкаський автобус»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	1,6785	2,7676	3,5628	2,1005	1,7190	1,5172	1,8882	1,9832	висока ймовірність банкрутства
Модель Ліса	>0,037	0,0568	0,0627	0,0709	0,0598	0,0526	0,0486	0,0464	0,0361	загрожує банкрутством 2012 р.
Тафлера та Тішоу	>0,3	0,3147	0,3703	0,4122	0,2633	0,1798	0,1921	0,2335	0,1812	загрожує банкрутством з 2008 р.
Модель Спрінгейта	>0,862	0,7557	1,1449	1,3680	0,8578	0,4820	0,5268	0,2882	0,4741	загрожує банкрутством в 2005 р., 2008-2012рр.
Модель Конана-Гольдера	<0,164	0,2815	0,5969	0,2219	-0,277	0,1291	0,0283	-0,189	-	загрожує банкрутством в 2005-2008 р.
коефіцієнт Бівера	>0,45	0,9165	2,0313	2,0048	1,5731	1,5422	1,3855	1,7856	1,7299	банкрутство не загрожує
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	0,32	8,88	8,30	11,44	5,79	15,06	9,82	3,41	Фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний.
модель Зайцевої	порівняння значень попереднього року	8,66	4,49	6,02	2,65	46,12	1,16	3,67	3,21	ймовірність банкрутства є дуже високою в 2007,2009 та 2011 р.р.
Модель Терещенко	>2	-0,03	6,01	2,94	0,20	0,44	0,11	-0,27	0,09	Висока ймовірність банкрутства у 2005р., 2008-2012рр.
модель Матвійчука	>1,104	2,42	0,87	0,99	1,48	1,1367	1,69	1,50	-	фінансовий стан підприємства задовільний у 2005р., 2008-2011рр.
R-модель ІДЕА	>0,42	7,65	7,66	7,88	7,87	7,60	7,51	-	7,29	ймовірність банкрутства не спостерігається
критерій (Чепурко)	>7,2	-	-	7,27	10,58	5,83	7,58	-22,67	6,76	фінансовий стан підприємства нестійкий у 2009-2012рр.

Джерело: складено автором

Таблиця Д.6

Значення інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»

Модель	Нормативне значення	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Загальна тенденція
Західні моделі										
П'ятифакторна модель Альтмана	>3	9,0626	14,305	11,3542	12,996	18,005	30,893	23,266	8,6885	банкрутство не загрожує
Модель Ліса	>0,037	0,1268	0,1656	0,1544	0,1564	0,1121	0,1137	0,1419	0,1563	банкрутство не загрожує
Таффлера та Тішоу	>0,3	2,1464	5,3233	3,8125	2,5107	3,4348	6,1341	3,8229	6,2014	банкрутство не загрожує
Модель Спрінгейта	>0,862	4,2936	9,1643	6,8550	8,5817	4,9453	7,6425	1,2672	1,0486	банкрутство не загрожує
Модель Конана-Гольдера	<0,164	-0,194	-2,669	-1,6183	Результати не є співносими					ймовірність банкрутства є дуже високою з 2008р.
коефіцієнт Бівера	>0,45	7,6858	14,161	15,8720	19,543	42,701	85,942	29,361	47,675	банкрутство не загрожує
Вітчизняні моделі										
Модель Сайфуліна та Кадикова	>1	6,15	9,94	24,94	19,27	19,86	41,43	14,90	23,63	Фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний
модель Зайцевої	порівняння значень попереднього року	0,25	0,16	0,16	0,23	0,35	0,47	1,55	0,29	ймовірність банкрутства є дуже високою в 2008-2011 р.р.
Модель Терещенко	>2	3,86	163,41	6,53	6,55	7,93	11,83	7,55	11,15	Фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний
модель Матвійчука	>1,104	1,32	2,44	2,43	2,85	0,9287	0,98	2,21		загрожує банкрутством 2009-2010рр
R-модель ІДЕА	>0,42	7,60	8,26	8,37	8,34	8,00	8,06	-	8,19	ймовірність банкрутства не спостерігається
критерій (Чепурко)	>7,2	8,85	17,15	16,63	19,20	27,40	49,74	25,41	37,19	Фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний

Джерело: складено автором

Додаток Ж

АНКЕТА

Національний технічний університет України «КПІ» проводить дослідження, метою якого є визначення показників, які впливають на розгортання кризових явищ на підприємстві. Дослідження провадяться на основі анкетного опитування співробітників машинобудівних підприємств.

Просимо Вас дати відповіді на поставлені запитання анкети, висловити свої оцінки, висновки та пропозиції. Ваші професійна думка дозволить вирішити актуальне науково-практичне завдання щодо аналізу стану системи бюджетування на підприємствах машинобудування. Результати дослідження будуть використані в наукових цілях для обґрунтування управлінських рішень та формування заходів з модернізації системи бюджетування та підходів до її розуміння.

Як працювати з анкетною

Із запропонованих в анкеті варіантів відповідей виберіть один або кілька таких, які відповідають Вашій думці, напроти відповіді поставте відповідне числове значення. При необхідності, там, де це передбачено, просимо Вас написати свої зауваження, доповнення, зміни. Просимо Вас не пропускати жодного питання!

ПІБ _____

Підприємство _____

Посада _____

1. Оцініть у балах показники, які на Ваш погляд характеризують кризовий стан на підприємстві.

Мають суттєвий вплив	Мають опосередкований вплив	Мають несуттєвий вплив
3	2	1

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу
6. Коефіцієнт фінансової залежності
7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
8. Коефіцієнт фінансової незалежності
9. Коефіцієнт забезпечення власними коштами
10. коефіцієнт інвестування
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів
12. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

Продовж. дод. Ж

13. Коефіцієнт завантаження оборотних активів
14. Коефіцієнт оборотності запасів
15. Рентабельність активів, %
16. Рентабельність власного капіталу, %
17. Рентабельність реалізованої продукції, %
18. Розроблений бюджетний регламент.
19. Ринкова частка.
20. Наявність організаційних утворень в компетенцію яких входить антикризове управління.
21. % браку
22. Кількість гарантійних звернень
23. Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн.
24. Кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, дні
25. Кількість постачальників
26. Кількість машино-днів простою підприємства
27. Плинність кадрів, %
28. Тривалість виконання управлінських процедур

2. Оцініть у балах вплив кожного показника на стан кризи у відповідності зі шкалою:

Бали	1-3	4-5	6-8	9-10
Характеристика стану об'єкта по фактору	Не впливає на стан кризи	Відносно впливає на стан кризи	Впливає на стан кризи	Дуже сильно впливає на стан кризи

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу
6. Коефіцієнт фінансової залежності
7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
8. Коефіцієнт фінансової незалежності
9. Коефіцієнт забезпечення власними коштами
10. коефіцієнт інвестування
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів
12. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
13. Коефіцієнт завантаження оборотних активів
14. Коефіцієнт оборотності запасів
15. Рентабельність активів, %

Продовж. дод. Ж

- 16.Рентабельність власного капіталу, %
- 17.Рентабельність реалізованої продукції, %
- 18.Розроблений бюджетний регламент.
19. Ринкова частка.
20. Наявність організаційних утворень в компетенцію яких входить антикризове управління.
- 21.% браку
- 22.Кількість гарантійних звернень
- 23.Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн.
- 24.Кількість днів невикраченої вчасно заробітної плати, дні
- 25.Кількість постачальників
- 26.Кількість машино-днів простою підприємства
27. Плинність кадрів, %
28. Тривалість виконання управлінських процедур

Щиро вдячні Вам, що знайшли час і надали змістовні відповіді на наші запитання!

Оцінка компетентності експертів

Експерти	$h(j)^0$					$h(j)^1$				$h(j)$					
	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»	ПАТ «ЗАЗ»	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	ПАТ «Черкаський автобус»	ПрАТ «БАЗ»	ПАТ «Часіво-Ярський ремонтний завод»
1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	1	1	1	1
2	9	9	9	9	8	9	8	7	8	9	0,81	0,72	0,63	0,72	0,72
3	8	9	9	9	9	9	9	9	8	8	0,72	0,81	0,81	0,72	0,72
4	8	9	9	9	9	9	7	8	7	8	0,72	0,63	0,72	0,63	0,72
5	7	8	7	7	8	8	7	7	8	8	0,56	0,56	0,49	0,56	0,64
6	7	8	7	7	8	9	7	7	6	7	0,63	0,56	0,49	0,42	0,56
7	8	8	8	8	8	9	7	8	7	8	0,72	0,56	0,64	0,56	0,64
Загальна компетентність											5,52	5,40	5,42	5,33	5,36

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.2 - Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Ліквідність»

	Компонента
	X1
VARX1	0,593
VARX2	0,583
VARX3	0,209

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.3 - Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Фінансова стійкість»

	Компонента	
	X4	X5
VAR X4	-0,189	0,341
VAR x5	-0,133	0,055
VAR X6	0,205	0,144
VAR X7	0,227	0,182
VAR X8	-0,182	0,276
VAR X9	0,038	0,663
VAR X10	0,227	0,182

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.4- Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Ділова активність»

	Компонента			
	X11	X12	X13	X14
VAR X11	0,080	0,039	-0,029	0,862
VAR X12	-0,119	-0,010	-0,534	0,264
VAR X13	0,458	0,015	-0,071	-0,020
VAR X14	-0,145	0,007	0,600	0,179
VAR X15	0,034	0,505	0,008	0,031
VAR X16	0,474	0,047	-0,039	0,169
VAR X17	0,034	0,505	0,008	0,031

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.5 - Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Якість менеджменту»

	Компонента	
	X18	X19
VAR X18	-0,071	0,502
VAR X19	-0,252	0,176
VAR X20	-0,132	0,560
VAR X21	0,261	-0,137
VAR X22	0,181	0,094
VAR X23	0,210	0,010
VAR X24	0,194	0,068

Джерело: складено автором

**Таблиця Ж.6 - Матриця
обернених компонент
групи «Фінансова
стійкість»**

	Компонента	
	X4	X5
VAR X9	0,959	
VAR X7	0,959	
VAR X6	0,866	
VAR X4	-0,842	0,491
VAR X8	-0,807	
VAR X5	-0,578	
VAR X10		0,915

Джерело: складено автором

**Таблиця Ж.7 - Матриця обернених
компонент
групи «Ділова активність»**

	Компонента			
	X11	X12	X13	X14
VAR X16	0,990			
VAR X13	0,988			
VAR X15		0,997		
VAR X17		0,997		
VAR X14			0,924	
VAR X12	-0,435		-0,842	
VAR X11				0,993

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.8

Матриця обернених компонент групи «Якість менеджменту»

	Компонента	
	X18	X19
VAR X21	0,992	
VAR X23	0,927	
VAR X24	0,921	
VAR X19	-0,908	
VAR X22	0,892	
VAR X20		0,900
VAR X18		0,858

Джерело: складено автором

**Довідки про впровадження результатів
дисертаційного дослідження**