

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДЬОМА ОЛЕКСІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« ____ » _____ 2020 р.

**Антикризове управління підприємством
(на прикладі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
Т. В. Власова, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Дьома О. М. Антикризове управління підприємством (на прикладі ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 90 с.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління підприємством. Проведено аналіз господарської діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», здійснено оцінку показників-індикаторів кризового стану та здійснено антикризовий моніторинг підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є запропонований комплекс заходів щодо удосконалення механізму антикризового менеджменту на підприємстві, зокрема обґрунтування системи стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління, шляхи покращення його фінансового стану в умовах відновлення платоспроможності та науково-методичний підхід до оцінювання ефективності механізму антикризового управління підприємства.

Ключові слова: криза, індикатори кризового стану, антикризовий моніторинг, антикризові заходи, антикризове управління, механізм.

Табл. 27, Рис. 15, Бібліограф.: 65 найм.

Doma O. Anti-crisis management of the enterprise (on the example of PSC «Kalinovskiy machine building plant»). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 90 p.

The theoretical and methodological bases of enterprise crisis management are considered in the work. The analysis of the economic activity of PSC «Kalinovskiy machine building plant» was carried out, the indicators of crisis status indicators were evaluated and the crisis monitoring of the enterprise was carried out.

The main scientific result of the study is the proposed set of measures to improve the mechanism of anti-crisis management at the enterprise, in particular, the justification of the system of strategic and operational measures for the implementation of anti-crisis management, ways to improve its financial status in terms of recovery of solvency and scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of anti-crisis management.

Keywords: crisis, crisis indicators, anti-crisis monitoring, anti-crisis measures, crisis management, mechanism.

Tab. 27, Fig. 157, Bibliograph.: 65 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сутність, види та характеристики кризи підприємства	8
1.2 Особливості антикризового управління підприємством.....	20
1.3 Концептуальні основи формування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування.....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	38
2.2 Система оціночних показників-індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр.	47
2.3 Антикризовий моніторинг діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.	59
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	70
3.1 Система стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	70
3.2 Шляхи покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в умовах відновлення платоспроможності.....	75
3.3 Обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління	82
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	97
ДОДАТКИ	103

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

КМО – тест Кайзера-Майєра-Олкіна



ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність розробки теоретико-методичних та практичних засад антикризового управління на підприємстві впливає з того, що криза є похідною від циклічної характеристики резервів економіки, яка зумовлює реальну загрозу банкрутства для підприємств машинобудівного комплексу у період спаду виробництва. У свою чергу, як окреме підприємство, так і «загальна маса» підприємств має здатність викликати ланцюгову реакцію розвитку кризи на рівні галузі, регіону, і національної економіки в цілому. З іншого боку, на ймовірність розвитку кризи на підприємстві впливає загальноекономічний стан країни.

На сьогодні проблемам виникнення та розвитку кризових явищ присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Широке коло питань, пов'язаних із теорією антикризового управління та пошуком основних методів керованого розвитку підприємств висвітлено у роботах вітчизняних та зарубіжних учених: Василенка В.О., Гриньова А. В., Дмитренка А. І., Дробишевої О. О., Костирко Л. А., Лігоненко Л. О., Семенова А.Г., Терещенка О. О., Щербаня І.В. та інших.

Однак, незважаючи на значну зацікавленість науковців у вирішенні поставленої проблеми та велику кількість праць, присвячених їй, багато проблем, пов'язаних з розвитком антикризового управління, залишаються невирішеними.

Актуальність теми, її практичне значення і недостатня теоретична розробленість зумовили вибір теми дослідження.

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

Для реалізації зазначеної мети дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі вирішуються наступні **завдання**:

- досліджено сутність, види та характеристики кризи підприємства;
- вивчено особливості антикризового управління промисловим підприємством;
- сформовано концептуальні засади механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування;
- здійснено аналіз господарської діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;
- проведена діагностика оціночних показників-індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.;
- здійснено антикризовий моніторинг ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.;
- визначено систему стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;
- обґрунтовано шляхи покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в умовах відновлення платоспроможності;
- обґрунтовано науково-методичні положення до оцінювання ефективності механізму антикризового управління.

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.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем антикризового управління підприємства на основі новітніх методів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

При підготовці роботи використовувалися як загальнонаукові так і

спеціальні **методи дослідження**: порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення (для уточнення поняття «антикризове управління підприємством»); уточнення поняття «система антикризового управління підприємством» та елементів, що її формують); аналогії, узагальнення та групування (під час побудови класифікації чинників активізації антикризового управління); порівняльної оцінки (для аналізування існуючих методичних рекомендацій з діагностики кризового стану підприємств); факторного аналізу (для обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління).

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління.

Наукові результати дослідження полягають у такому:

–узагальнено наукові підходи щодо розробки категоріального апарату з антикризового управління промисловим підприємством;

–обґрунтовано доцільність використання система оціночних показників-індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.;

–надано рекомендації щодо обґрунтування науково-методичних положень до оцінювання ефективності механізму антикризового управління.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 65 найменувань, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, види та характеристики кризи підприємства

Глобалізація економічного розвитку з кінця ХХ ст. стала вирішальним чинником сучасної цивілізації. Викликані глобалізацією небачені до цих пір масштаби економічних потоків товарів і послуг можна порівняти з могутніми природними явищами і катаклізмами, при яких економічно слабо розвинені держави виявляються найуразливішими унаслідок прояву криз, що ініціюються економічними, фінансовими, технологічними та іншими чинниками. Все це вимагає розробки і впровадження міжнародних, національних, регіональних програм і механізмів захисту, які б попереджали та пом'якшували негативні наслідки глобалізації.

Криза є об'єктивною передумовою розвитку будь-якої мікро- та макроекономічної системи. Закономірності виникнення та протікання криз відображають як власні ритми розвитку кожного господарства, так і загальні ритми розвитку середовища. Спроможність адекватно реагувати на зміни у просторі і у часі характеризує ступінь зрілості суспільства. На думку багатьох вчених, сила західної цивілізації полягає в тому, що вона виявила та змогла пристосуватися до циклічності соціально-економічних і науково-технічних процесів, відслідковувати тенденції, які тільки-но почали намічатися та приймати превентивні заходи [1].

Зазвичай, причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Якщо розглядати суб'єкти господарювання в

галузевому аспекті, то найбільш суттєві деформації й якісні перетворення криза вносить в промислові підприємства, причому найбільшою тривалістю та багатоетапністю структурних перетворень характеризуються перш за все машинобудівні підприємства. Поява кризи на підприємствах зазначеної галузі у сучасних українських умовах має місце зазвичай тому, що в саме цих галузях процеси виявилися складними для управління, й значно помітними для національної економіки [2, с. 61].

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

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення кризи

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

Джерело: складено автором на основі [3, с. 165-170]

Результати аналізу літературних джерел з визначення поняття «криза» наведено в табл. А.1 Додатку А.

Особлива небезпека кризи як явища в процесі розвитку підприємства полягає в тому, що криза може абсолютно несподівано виявитися і під час гармонійного розвитку організації та носити характер непереборної катастрофи. Але, навіть, якщо криза виникає відповідно до припущень і розрахунків, її наслідки можуть бути непередбачувані. В той же час традиційною точкою зору є наступна: виникнення криз в діяльності підприємства не слід розглядати як негативне явище, тому що воно

закономірне і виявляється, у тому числі, і в процесі зростання і розвитку організації [18].

В сучасній економічній літературі існують різноманітні пояснення сутності, феномену їх виникнення та розгортання кризових явищ.

Наведені трактування відображають два основних відношення до кризових ситуацій, що зустрічаються в працях зарубіжних і вітчизняних авторів – негативне і позитивне. При негативному відношенні до кризи увага акцентується на його руйнівний вплив на діяльність підприємства; на загрозу банкрутства. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи. Звідси випливає, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій.

У розвитку кризи можна виділити три періоди [19; 20]: передкризовий період (іноді його називають латентний криза), період гострої кризи і період хронічної кризи (гострий нездоланий криза), які включають сім, наступних один за одним, етапів розвитку кризи на підприємстві (рис. 1.1) криза стратегії, структурна криза, криза ліквідності, тимчасова неплатоспроможність, неплатоспроможність, неспроможність, банкрутство.

Передкризовий період. Криза на підприємстві починається з стратегічного кризи, до якого призводить відсутність чіткої або недостатній розвиток системи стратегічного управління. Поглиблення стратегічного кризи призводить до виникнення структурної кризи. К. В. Балдін називає його «тактичним кризою» [21, с. 230], а В. В. Бандурін «кризою результатів» [22, с. 53]. На цьому етапі скорочуються масштаби діяльності підприємства, знижується частка ринку, зменшується прибуток, скорочується чисельність персоналу.

Період гострої кризи починається з кризи ліквідності (забезпеченості). Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності підприємства. Ліквідність підприємства – це, перш за все, його здатність погашати свої короткострокові зобов'язання (до 1 року)

ліквідними активами. Якщо нічого не робити, то криза ліквідності може з тимчасового погіршення стану підприємства перейти в неплатоспроможність підприємства.



Рисунок 1.1 – Періоди розвитку кризи підприємства

Джерело: складено автором на основі [23]

Н. В. Родіонова [23] поділяє неплатоспроможність на тимчасову, викликану відсутністю або нестачею коштів для розрахунків з кредиторами на момент настання термінів платежів, тому що дебіторська заборгованість не в повній мірі повернута, і хронічну, коли підприємство не може погасити термінові зобов'язання через брак майна в своїх активах. Поняття «неплатоспроможність» близьке до поняття «зниження ліквідності», а деякі автори навіть їх ототожнюють. Однак між ними існують відмінності в періоді зобов'язань: неплатоспроможність – нездатність підприємства погасити довгострокові зобов'язання (більше 1 року) перед кредиторами.

Період хронічної кризи (гострого непереборного кризи). Якщо ніякі управлінські заходи по виходу з кризи не були зроблені, то підприємство

вступає в період хронічного або непереборного кризи.

За етапом хронічної неплатоспроможності підприємство переходить в стадію неспроможності (абсолютної неплатоспроможності), яка є кінцевою точкою етапу хронічної неплатоспроможності і критичною точкою (точкою біфуркації) розвитку підприємства, після якої підприємство або долає кризовий процес і продовжує далі самостійно розвиватися, або переходить на етап банкрутства з запуском процедур економіко-правового регулювання неспроможності.

Крайнім проявом кризового стану підприємства є банкрутство, воно означає його фактичну неспроможність, тобто неможливість задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями.



Рисунок 1.2 – Послідовність взаємозв'язку при визначенні банкрутства підприємства

Джерело: складено автором

Між розглянутими видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричинює кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Обумовлено зовнішніми і внутрішніми факторами зменшення обсягів реалізації продукції призводить, з одного боку, до зниження прибутковості та до збитковості, а з іншого – до зниження рівня ліквідності та платоспроможності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є непомірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність та банкрутство підприємства.

Банкрутство є невід'ємною частиною фінансової кризи, існують такі стадії банкрутства підприємства, які викликані кризовими явищами.

I стадія. Зародження фінансової нестійкості, поява негативних явищ в господарській діяльності підприємства. На цій стадії відбувається приховане

зниження ціни підприємства, зменшуються доходи, зростають збитки тощо.

II стадія. Виникнення фінансової нестійкості (початкова стадія фінансової нестійкості).

III стадія. Стійка (тривала) нестійкість, зниження показників фінансового стану підприємства

IV стадія. Хронічна фінансова нестійкість, відбувається подальше погіршення показників роботи підприємства, різка зміна статей активу і пасиву балансу, погіршення фінансових результатів.

V стадія. Банкрутство підприємства.

Підприємство не може своєчасно оплачувати борги як в повному обсязі, так і частково, і банкрутство стає юридично очевидним.

Таким чином, на нашу думку, криза підприємства – це сукупність ситуацій, викликана екзо- і ендогенними факторами, яка порушує рівновагу системи підприємства, і з часом може призводити до зміни організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування. Наслідки такої кризи можуть носити як негативний, так і позитивний характер.

Розгортання кризи є результатом спільного і одночасно негативного впливу обох видів факторів, ступінь впливу яких може бути різною. Звичайно, досліджуючи те чи інше підприємство можна виділити певні причини кризової ситуації, але всі вони, як правило, зводяться до вищеперелічених.

Як відомо, підприємство як і будь-яка соціально-економічна система має два режими (або тенденції, стану) свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – це комплекс дій, направлених на підтримку і збереження вже наявних функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність і головні сутнісні характеристики системи. Для забезпечення функціонування система прагне до стабілізації процесів, що відбуваються в ній. Розвиток – це комплекс дій, направлених на отримання нових і усунення віджилих якостей в умовах середовища, що змінюється. Для забезпечення

розвитку необхідне проведення змін процесів в системі [24, с. 12].

Вказані тенденції мають протилежні спрямованості і неминуче входять один з одним в суперечність. Сама по собі наявність суперечностей не є негативною або неприпустимою. Функціонування та розвиток взаємопов'язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому. Виходячи з цього, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення протиріч в межах режиму «функціонування» та об'єктивною необхідністю переходу на режим «розвиток».

Розвиток підприємства, що не має чітко сформульованої стратегії функціонування, носить еволюційний характер, тоді як на підприємстві, керованому відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно. Довгострокова стратегія розвитку господарюючого суб'єкта повинна піддаватися певним корективам відповідно до умов середовища та особливостей функціонування в ній підприємства. Інакше, на підприємстві може виникнути криза – невідповідність способу функціонування підприємства та зовнішніх умов. Внаслідок цього негнучке стратегічне управління додає спрямованість розвитку підприємства, але воно може й періодично приводити до організаційних криз. В умовах організаційної кризи підприємство може здійснити революційні внутрішні зміни, що виводять його на новий рівень розвитку.

О. І. Пушкар, О. М. Тридід та А. Л. Колос виділяють такі стадії розвитку підприємства, які відокремлювані одна від одної моментами криз (рис. 1.3):

- *стадія розвитку, що базується на творчості*. Це стадія від моменту зародження підприємства до його першої організаційної кризи – кризи лідерства. Характеристики: підприємство з'являється і розвивається завдяки

своїм засновникам; увага зосереджена на розробленні продукту та його маркетинг; організаційна структура не формалізована; зростання підприємства не відповідає рівню знань та вмінь, якими володіють лідери.

- *стадія розвитку, що базується на керівництві*. Характеристики: організаційне зростання після усунення кризи керівництва; чітко спланована організація робіт і професійний менеджмент; бюрократична структура управління та жорстка централізація влади обмежують творчість середньої ланки; система управління стає джерелом суперечностей.

- *стадія розвитку, яка базується на делегуванні*. Характеристики: структурна перебудова системи управління та децентралізація функцій; делегування повноважень ухвалення рішень; збільшується потенціал розвитку підприємства; менеджери вищої ланки починають втрачати контроль над підприємством в цілому.

- *стадія розвитку, що базується на координації*. Характеристики: зміни системи координації функціонування підрозділів; виділення стратегічних підрозділів, які мають високий рівень самостійності; виникнення перешкод між функціональними підрозділами та координуючим центром.

- *стадія розвитку, заснованої на співпраці*. Характеристики: подолання кризи меж; об'єднання колективу підприємства в команду односторонців; встановлення загальних інтересів та цінностей; зародження нового імпульсу до розвитку; загроза кризи психологічної втомленості, коли колектив не може працювати як єдина команда. Дана стадія вказує на логічну завершеність циклу розвитку підприємства. Далі може слідувати реструктуризація та реорганізація підприємства, що в кінцевому результаті повертає підприємство до першої стадії розвитку, заснованого на творчості [24].

В спеціалізованій літературі види криз підприємства розглядаються по-різному, враховуючи різні критерії. Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними, вони характеризуються порушенням рівноваги як на макрорівні, так і на мікрорівні. Вони поділяються на об'єктивні,

пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організації, і суб'єктів, що відбивають помилки і волонтаризм в управлінні [22, с. 65].

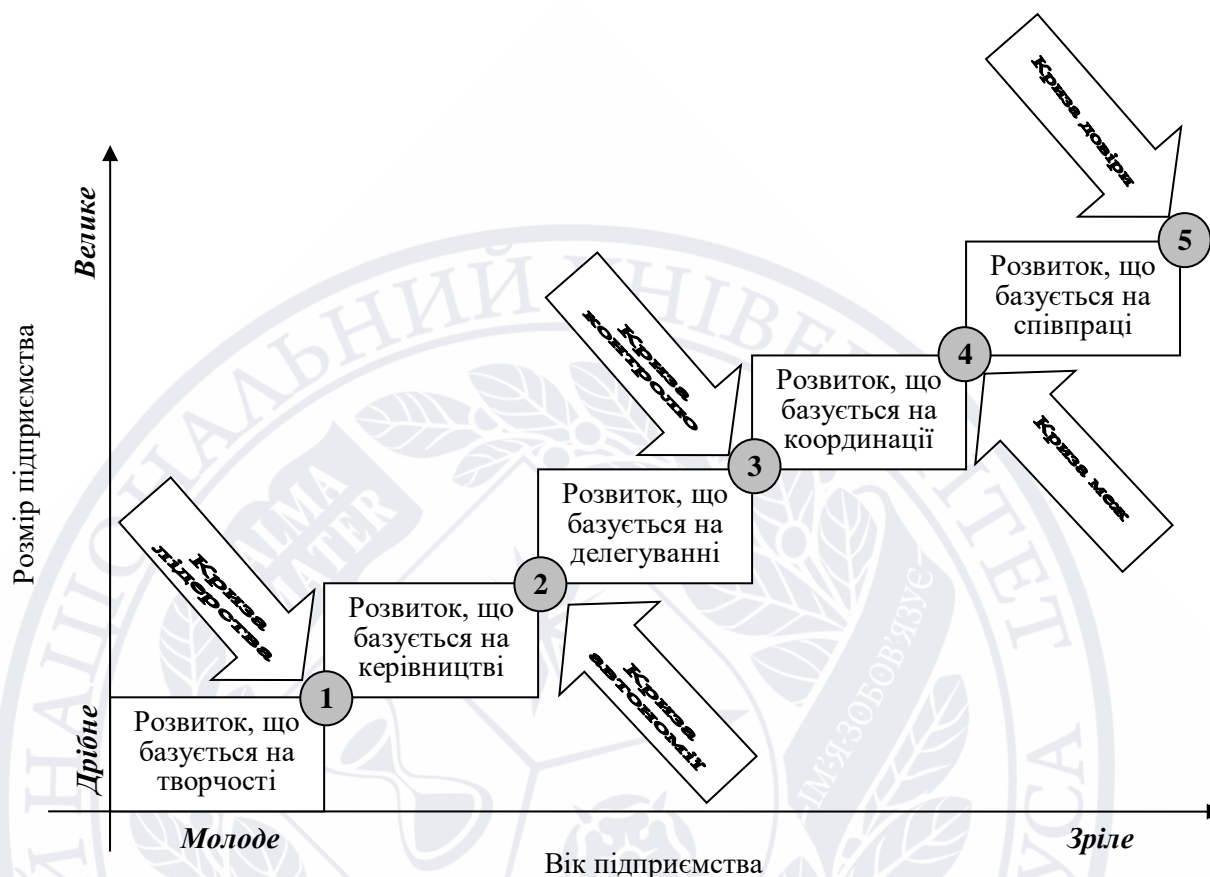


Рисунок 1.3 – Процес розвитку підприємства через послідовність криз

Джерело: [21, с. 26]

В класифікації, запропонованій Мюллером, виділяють стратегічну кризу, кризу результатів, ліквідності та банкрутство. Процес виникнення вказаних видів криз представляє собою наступне: підприємство, на думку Мюллера, оперує поняттям потенціалу досягнення успіху, який піклується про здоровий стан із прибутками. Але потенціал поступово вичерпується й позначається відсутність нової заміни продуктами-лідерами, які забезпечували хороший обіг. Таке підприємство знаходиться в стані стратегічної кризи. Її причини різні: відсутність технологічного розвитку, відставання від нього, стратегія маркетингу, яка не відповідає змінам на ринку. Криза результатів виникає тоді, коли зниження обігу продукції призводить до підвищення витрат на

складування, а це, у свою чергу, вимагає додаткових інвестицій, в тому числі із зовнішніх джерел. Причинами, які викликають дану кризу, можна назвати неефективність оперативних заходів, які недостатньо використовують потенціал підприємства. Криза ліквідності виникає після того, як більшість процесів на підприємстві фінансуються із зовнішніх джерел. На даному етапі збільшуються збитки, існує загроза втрати платоспроможності або ж вона вже відсутня. Нездатність відновити свою платоспроможність призводить до крайньої стадії кризи, банкрутства [25, с. 101].

Криза на підприємстві має чіткі ознаки, до яких належать наступні: настає несподівано; вимагає швидкої реакції; впливає на виробничі показники; створює невизначеність і стрес; загрожує репутації і активам підприємства; мимоволі зростає по інтенсивності; примушує третіх осіб з особливою ретельністю досліджувати підприємство; постійно змінює підприємство [25]. Виникнення кризових ситуацій на підприємстві зумовлене екзогенними та ендогенними причинами. До екзогенних чинників кризи належить спад кон'юнктури економіки, високий рівень інфляції, неефективна система державного регулювання національного виробництва, нестабільність законодавчого поля врегулювання усіх економічних процесів, посилення конкурентної боротьби в окремих галузях економіки, політична нестабільність в державі. Ендогенні чинники представлені упущеннями в стратегії розвитку підприємства через неефективний менеджмент, недостатній рівень кадрового потенціалу, відсутність належної маркетингової та інноваційно-інвестиційної політики, низький рівень матеріально-технічного забезпечення тощо [26, с. 230].

Для успішного подолання кризи необхідно глибоко розуміти природу конкретної кризи та її причини. Але виявляється, що дуже часто підприємства є невідповідними до зіткнення з кризою і не завжди в змозі правильно відреагувати на сигнали кризових ситуацій. І тому вчені формують наступні сигнали, які попереджують про кризу (рис. 1.4):

– здивування – недостатність інформації; одночасно відбувається

багато подій, за якими стає важко слідкувати;

- розвиток подій – стає важко відслідковувати і контролювати будь-які події, розвиток кризи привертає увагу зовнішнього оточення (партнерів, конкурентів, регулюючих органів, громадськості);

- втрата контролю – низька якість менеджменту, яка стала, як правило, причиною появи кризи, тягне за собою втрату контролю над ситуацією;

- посилення зовнішнього контролю – залучення зовнішніх експертів, посилення контролю зі сторони регулюючих органів;

- блокування роботи підприємства – ворожий настрій в середині колективу, замовчування інформації;

- паніка – важко переконати кого-небудь застосовувати хоч якісь дії, розказати про те, що насправді відбувається на підприємстві;

- крах підприємства або ліквідація кризи – реалізація антикризової програми; підприємство, або «виживає», або відбувається його ліквідація [27, с. 483].

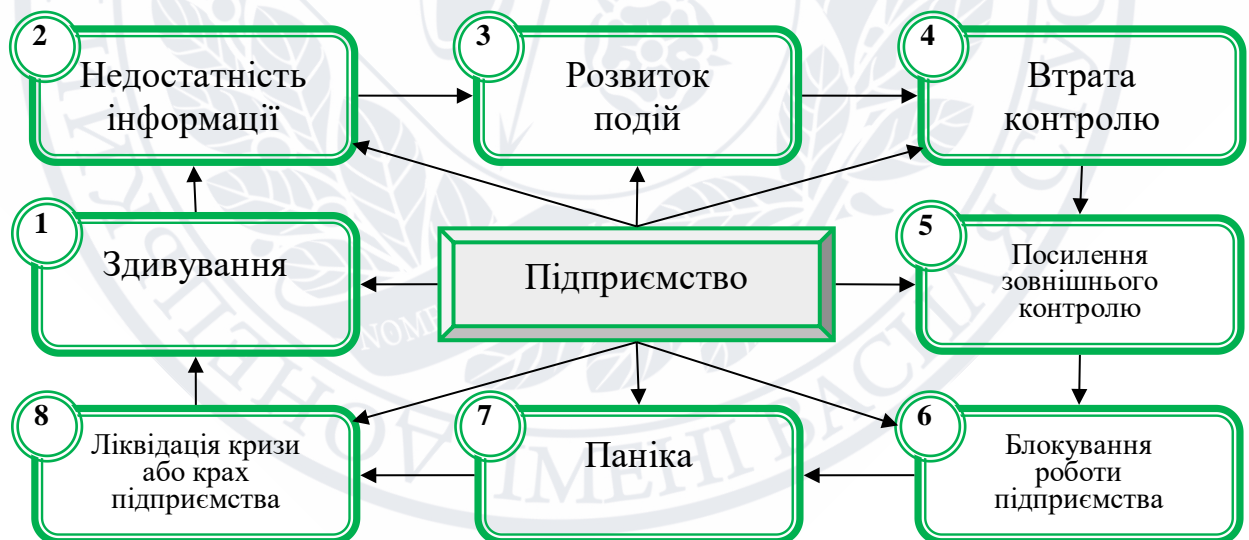


Рисунок 1.4 – Схема розвитку подій при кризовій ситуації

Джерело: побудовано автором

Для вивчення суті кризи необхідно диференціювати її фази, що відрізняються за змістом, наслідками і заходами по їх усуненню. Перша фаза

характеризується зниженням рентабельності і прибутку (криза в широкому сенсі). Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. При другій фазі наступає збитковість виробництва, що є причиною зменшення резервних фондів підприємства (якщо такі є). Інакше відразу наступає третя фаза.

Для третьої фази характерне виснаження або відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, оскільки відсутні засоби на її проведення. Потрібні оперативні заходи по стабілізації фінансового положення підприємства і дослідженню засобів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить в четверту фазу – фазу неплатоспроможності. Підприємство досягає того критичного порогу, коли немає засобів на фінансування навіть скороченого відтворення і (або) оплати попередніх зобов'язань. Виникає загроза зупинки виробництва і (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи по відновленню платоспроможності підприємства і підтримці виробничого процесу [1; 7].

Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування підприємства, що вимагають термінових вимушених заходів. Ключовим моментом є настання або наближення неплатоспроможності.

Рішення для першої фази можуть знаходитися як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Рішення для другої фази може знаходитися в області стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію підприємства.

І. Н. Карпунь [28] наводить детальну класифікацію кризових ситуацій на підприємстві (рис. А.1 Додатку А).

Підводячи підсумки, можна сказати, що розуміння менеджерами сутності, класифікації та причин виникнення криз допоможе уникнути її негативних наслідків, зокрема: банкрутства, неплатоспроможності, фінансової нестабільності та ліквідації суб'єктів господарювання.

На нашу думку, головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що наслідки будь-якої кризи можуть бути не лише негативні, а й можуть спонукати її до позитивних змін.

1.2 Особливості антикризового управління підприємством

В сучасних умовах запобігання існуючих проблем макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління. Велика розбіжність думок та поглядів щодо сутнісної характеристики та головних складових, які покладені в основу антикризового управління, зумовлює необхідність та потребу в науковому обґрунтуванні цієї категорії з метою підвищення ефективності її практичного застосування в ринкових умовах.

Теоретична невизначеність поняття «антикризове управління» є основною причиною різностороннього його трактування (табл. А.2 Додатку А).

Сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, у якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку.

А. П. Градов та Б. І. Кузін дають таке визначення поняттям, які характеризують антикризовий процес [39]. Стратегічне антикризове управління підприємством – сукупність дій і послідовність управлінських рішень, які дають змогу оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання банкрутству.

Відомий німецький економіст Р. Келлер стверджує, що «антикризовий менеджмент – це особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є запобігання чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи, навіть, унеможливити його функціонування» [40, с. 75].

Для ширшого розуміння антикризового управління слід сформувані концептуальний підхід, 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 (рис. А.2 Додатку А).

Предмет антикризового управління – передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи. Об'єктом антикризового управління є процеси розвитку криз на підприємстві. Суб'єктами антикризового управління є менеджери підприємства зі своїм досвідом та навичками, які повинні допомогти їм у вирішенні різних кризових ситуацій. Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку виробництва, міцного положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні.

Основні складові антикризового управління відповідно до класифікації Л. О. Лігоненко: антикризовий операційний менеджмент, антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом, антикризове організаційне управління [38, с. 67].

Відповідно до складових антикризового управління можна виділити основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові. Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. До цієї групи цілей можна віднести: запобігання зменшенню кількості замовників, зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів. Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи. Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв. Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства. Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

На основі сформованих цілей О.О. Шапурова виділяє такі головні завдання антикризового управління:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ;
- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;
- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу;

- аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства;
- постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню [41; 42], проте кожна з них зазнає істотних змін:

- *планування* – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- *організація* – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- *мотивація* – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- *контроль* – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій, при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства [33], яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

На сучасному етапі розвитку антикризового управління виділяють дві групи проблем: функціональні та системні. Відповідно до такого поділу доцільно розрізняти та формувати два напрями розробки методів антикризового управління: функціональні методи, спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства; системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства.

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі:

- принцип постійної готовності до реагування. Відповідно до теорії

антикризового управління рівновага, що досягається в результаті менеджменту підприємства, дуже мінлива в динаміці. Тому постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

– принцип превентивності дій. Згідно із цим принципом краще запобігти кризі, ніж забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей нейтралізації кризи;

– терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства. Відповідно до теорії антикризового управління, кожне кризове явище, яке з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, а й породжує нові негативні тенденції. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;

– диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства. Антикризовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства значний арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління підприємством необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку підприємства;

– адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги. Застосування окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства повинне базуватися на визначенні реального рівня цієї загрози і бути адекватним цьому рівню. Інакше або не буде досягнутий очікуваний ефект, або підприємство буде нести невиправдано високі витрати;

– повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з

кризового стану. В боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство повинне розраховувати виключно на внутрішні можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях підприємства загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового управління та в рамках фінансових можливостей підприємства;

– використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загроза банкрутства діагностована лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми [35].

Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, його поділяють на декілька видів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Видова класифікація антикризового управління

Джерело: побудовано автором на основі [35, с. 231]

Так, залежно від цілей реалізації, антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне. Реактивне антикризове управління – це управління, яке характеризується чіткими та конкретними цілями,

плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану підприємства. Превентивне (попереджувальне) антикризове управління – це управління, реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове. Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи. Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових. Пасивне антикризове управління – управління процесами на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому [35, с. 231].

Успішне подолання кризових ситуацій в ході виконання процесів антикризового управління можливе лише за умови повного врахування наступних основних факторів [43; 44]:

- використання кваліфікованого антикризового менеджера (групи) і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;
- послідовне впровадження заходів з удосконалення культури управління фірмою на оперативному та стратегічному рівнях;
- покращення мотивації персоналу й залучення його в управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва та

зацікавленості;

- раціональне використання страхових резервів подолання кризових ситуацій за умов додержання стратегічного балансу інтересів фірми;

- уникнення руйнування потенціалу підприємства (виробничого, технологічного, науково-технічного та кадрового), як головного фактору його життєдіяльності, можливостей. За наявності кризи умови господарювання такі, що не забезпечується здатність потенціалу до самовідновлення;

- створення та збільшення гудвілу фірми (репутації, заробленої у клієнтів, працівників, акціонерів та інших груп, зацікавлених в успіхах компанії);

- створення антикризової культури в організації (антикризове планування, підготовка, комунікації і оцінка ситуації після кризи).

Однією з умов ефективного антикризового управління є оперативність реагування на сигнали про можливість загрози кризи. На підставі цього можна сформулювати наступні положення антикризового управління [41, с. 14]:

- антикризове управління базується на плануванні та розробці спеціальних оздоровчих програм стратегічного характеру, які ставлять перед собою мету - стабілізацію діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, впровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища при найменших фінансових і матеріальних втратах для підприємства;

- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, активізація стану постійного очікування сигналів про можливу загрозу кризи;

- будь-яке зволікання впровадження відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, загрожує посиленням кризової ситуації та її наслідків;

- реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути строго

цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

- формування управлінських рішень повинне здійснювати на підставі оперативної та достовірної початкової інформації;
- система менеджменту повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;
- в управлінській науці не існує універсальних антикризових стратегій, програм, заходів або рецептів подолання кризи;
- необхідне суворе ранжирування пріоритетів рішення виникаючих проблем через обмеженість ресурсів та часу внаслідок виниклої кризової ситуації;
- реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно вимог кризових явищ;
- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що в основі антикризового управління лежить процес постійного відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливість розвитку негативних тенденцій та, як наслідок, кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій.

Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах розвитку підприємницьких структур, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації [37]. Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ситуацій, незалежно від того, чи можна їх передбачити чи ні. Головною умовою для успішного подолання кризи є певна готовність до неї.

1.3 Концептуальні основи формування механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування

Об'єктивною закономірністю ринкової економіки є циклічність її розвитку, яка включає в себе фазу кризи. Особливо явно дана фаза виражається в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності різних сфер та галузей. Саме тому, проблема дослідження можливостей виживання в умовах економічної кризи та застосування дієвого механізму антикризового менеджменту є на сьогодні однією з найактуальніших. Аналіз реальної економічної ситуації підприємств гірничо-металургійного комплексу в Україні свідчить про збільшення частоти появи кризових ситуацій та масштабності їх дестабілізуючих наслідків.

Найбільш вразливо підприємства реагують на глобальні зміни економічних, політичних, фінансових, технологічних та інших факторів. Виходячи з цього необхідним є адаптація підприємств до процесів, що виникають під впливом факторів макrorівня та забезпечення можливості прогнозування появи негативних тенденцій і здійснення дієвого антикризового менеджменту на основі аналізу факторів мікрорівня.

Аналіз наукової літератури вказує на значний інтерес щодо проблематики розробки та застосування механізмів стабілізації діяльності підприємств. Безліч учених-економістів [45-49] у своїх працях висвітлюють різні підходи до вирішення даної проблеми в різних сферах діяльності. Що стосується транспортної галузі, то механізми її антикризового менеджменту ще не відпрацьовані.

Практична реалізація антикризового менеджменту неможлива без застосування механізму, який спрямований на передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій. Розвиток механізму антикризового менеджменту виступає найважливішою умовою ефективності реформування і сталого розвитку підприємств як в теперішній час, так і на найближчу перспективу.

Сучасні вчені-економісти, такі як Л. Є. Довгань, Г. О. Дудукало,

В. В. Гудак, О. В. Коваленко, Ю. Путятін, О. І. Пушкар, О. М. Тридід, М. С. Дороніна, Л. С. Мартюшева, А. Соколова, Х. Л. Черевко, Л. Г. Мельник та інші, в своїх працях досить широко застосовують поняття «механізм». Кожен з них при обґрунтуванні суті даної категорії вкладає в її основу складові елементи досліджуваної проблематики, але всі науковці характеризують «механізм» як складну, багатопланову систему.

Проведене дослідження показало наявність великої кількості механізмів різноманітної природи походження, які залежать від факторів впливу, сфери діяльності та виду і масштабу проблем на підприємстві. Проте, в науковій літературі на сьогодні відсутнє чітке визначення терміну «механізм антикризового менеджменту», що проявляється в різноманітності методик та відсутності в їх структурі єдиних і комплексних складових. Проведений аналіз літературних джерел виявляє велику кількість тлумачень даного поняття з акцентом на ті або інші його аспекти.

О. Павлов розглядає механізм антикризового менеджменту з боку державного управління. На її думку доцільно прийняти таке розуміння механізму антикризового державного управління, за яким цей механізм виступає сукупністю 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 [50].

Дослідження антикризового механізму управління результативністю проводилося Т. В. Гордієнко, яка визначає його 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 [51].

Т. Б. Хлевицька зазначає, що механізм антикризового управління являє собою 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 [49].

Узагальнюючи погляди на поняття «механізм» та його різновиди автор поділяє думку І. О. Щербань щодо визначення механізму антикризового управління, який визначається як складна система, орієнтована 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 [52].

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів його роботи, які проводяться для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Використання механізму антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління. Це націлює на потребу застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням кризової ситуації конкретного підприємства як об'єкта антикризового управління, тобто на конкретний набір обставин, котрі впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає:

- знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;
- розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно [79].

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Даній тематиці присвячено безліч наукових розробок, але кожен з авторів розглядає інструменти антикризового менеджменту в розрізі специфіки свого дослідження.

П. Г. Перерва, А. В. Косенко, О. П. Косенко [53] пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика підприємства. О. О. Хандій підтримує даний погляд та зазначає, що це найбільш дієві інструменти подолання кризових ситуацій, але вважає за потрібне додати кадрову політику, щоб перелік інструментів був повним, оскільки кожен процес на підприємстві пов'язаний із прийняттям управлінських рішень та їхньою реалізацією персоналом, і кожна внутрішня проблема прямо або опосередковано є результатом дій чи бездіяльності персоналу. Також даний автор розглядає можливість віднесення до антикризових інструментів

диверсифікацію виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш попитних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [48].

Основними інструментами антикризового менеджменту Ю. О. Терлецька [42] вважає методи фінансового оздоровлення, які залежать від глибини фінансової кризи на конкретному підприємстві. Автор зазначає, що фінансове оздоровлення складається з таких етапів: усунення зовнішніх факторів банкрутства; проведення локальних заходів з метою поліпшення фінансового стану; створення стабільної фінансової бази.

З. Є. Шершньова інструментами впливу антикризового управління підприємством вважає наступні моделі та методи: методи розв'язання конфліктів; моделі маркетингу: поведінка в умовах невизначеності; зовнішнє управління і проблеми санації; методи управління персоналом в умовах кризи: оцінка та мотивація; методи інвестиційного проектування; методи пошуку інформації; методи прогнозування криз; методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах кризи; методи аналізу та оцінки кризових явищ; інструменти обґрунтування інноваційних стратегій кризової поведінки та інші [54].

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з даної теми, бачимо відсутність єдиного, універсального переліку інструментів антикризового менеджменту. Адже діяльність кожного підприємства універсальна та залежить від маси специфічних впливових факторів, врахування який повинно бути основою при розробці інструментів їх ліквідації. Нажаль на сьогоднішній день таких розробок для підприємств водного транспорту немає.

Саме тому пропонується застосовувати розроблений механізм антикризового менеджменту для підприємств машинобудування (рис. 1.6), який має на меті виведення підприємств з кризових ситуацій та стабілізацію їх фінансового стану.

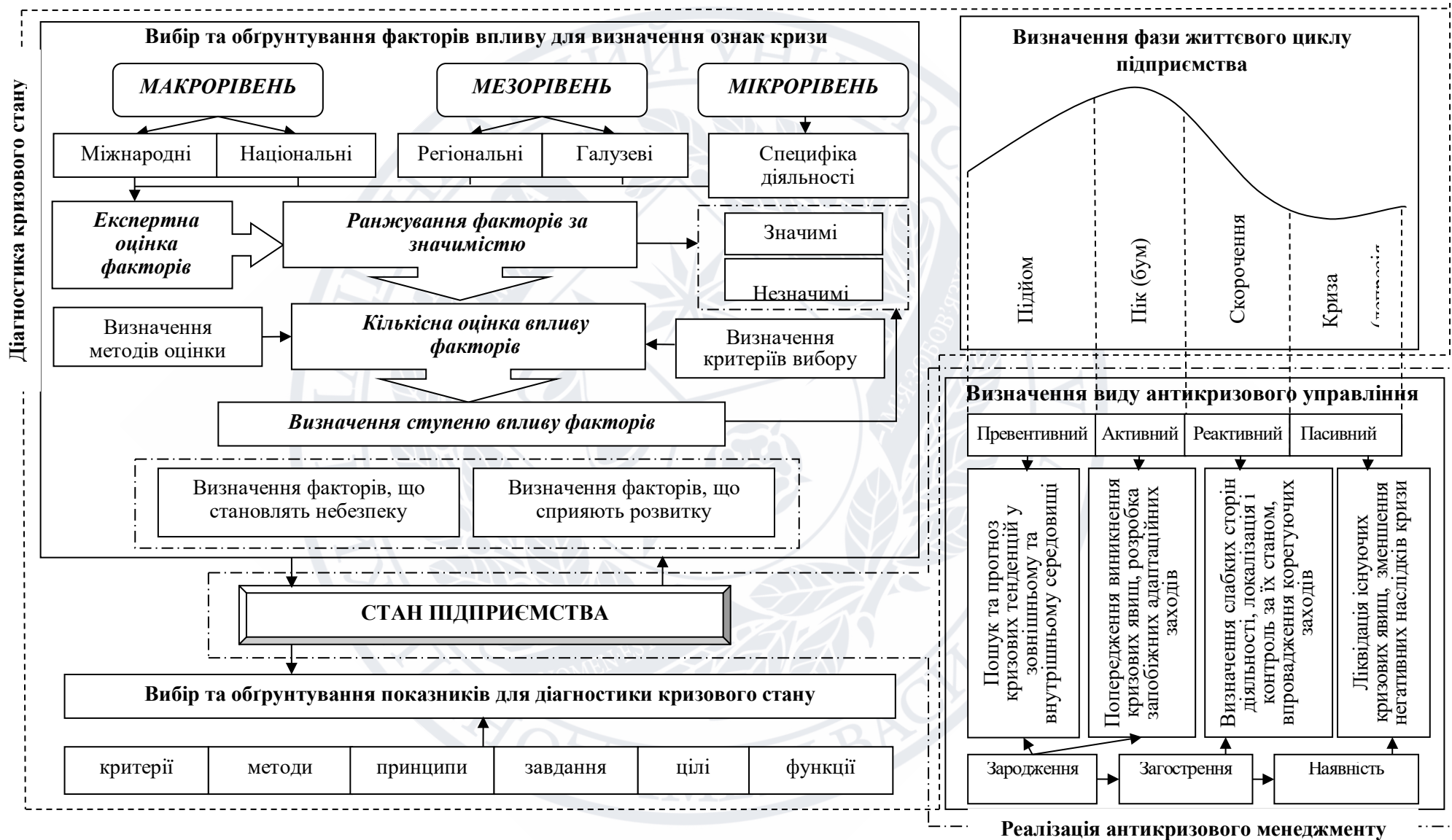


Рисунок 1.6 – Механізм антикризового управління підприємства машинобудування

Складові елементи даного механізму доцільно розділити на шість блоків, які взаємодіючи та впливаючи один на одного визначають стан підприємства.

До них відносяться: діагностика кризового стану; вибір та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи; визначення фази (стадії) життєвого циклу підприємства; визначення виду антикризового менеджменту; вибір та обґрунтування показників для діагностики кризового стану; реалізація антикризового менеджменту.

Основним завданням запропонованого механізму є діагностика кризового стану підприємства та реалізація необхідних заходів антикризового менеджменту з метою попередження чи ліквідації кризових ситуацій і явищ. Суть діагностики кризового стану полягає у визначенні та обґрунтуванні факторів впливу на підприємство, відборі показників для діагностики кризових явищ, визначення фази життєвого циклу підприємства та стану підприємства.

Без здійснення моніторингу та діагностики показників, які характеризують стан підприємства не можливо досягти чіткого уявлення про ступінь його кризовості.

Саме тому необхідним елементом в механізмі є визначення необхідних груп показників для проведення якісного і дієвого аналізу, результат якого становитиме основу прийняття заходів антикризового менеджменту. Звичайно для кожного підприємства в залежності від наявної ситуації склад показників може змінюватися (зменшуватися чи деталізуватися).

Основою вибору та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи є їх поділ на міжнародні та національні (фактори макрорівня), регіональні та галузеві (фактори мезорівня) і фактори, які залежать від специфіки діяльності підприємства (фактори мікрорівня). Обрані фактори проходять експертну оцінку та ранжуються відповідно до значимості впливу.

За допомогою визначення критеріїв вибору та методів оцінки проводиться кількісна оцінка впливу факторів з метою визначення ступеню

їх впливу, а саме розподілу на дестабілізуючі факторів та ті, котрі сприяють розвитку підприємства.

В свою чергу залежно від фази життєвого циклу (а саме підйому, піку, скорочення чи депресії (кризи)) визначається стан розвитку кризових явищ та необхідний для їх усунення вид антикризового менеджменту (превентивний, активний, реактивний чи пасивний). Кожному з видів антикризового менеджменту властиві свої специфічні заходи виявлення, попередження чи ліквідації кризових ситуацій. Визначення виду антикризового менеджменту та спрямування відповідних заходів на існуючий стан підприємства є основою процесу реалізації антикризового менеджменту.

Отже, об'єктивна необхідність забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах обумовлює вибір дієвих та адекватних вимогам ринку механізмів антикризового менеджменту. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що слугує збереженню стабільно-ефективної діяльності підприємств та виявлення, стримування, подолання і контроль кризових явищ.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методичні основи антикризового управління промисловим підприємством, можна зробити такі висновки.

Підводячи підсумки, можна сказати, що розуміння менеджерами сутності, класифікації та причин виникнення криз допоможе уникнути її негативних наслідків, зокрема: банкрутства, неплатоспроможності, фінансової нестабільності та ліквідації суб'єктів господарювання. На нашу думку, головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що наслідки будь-якої кризи можуть бути не лише негативні, а й можуть спонукати її до позитивних змін.

В основі антикризового управління лежить процес постійного відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливість розвитку

негативних тенденцій та, як наслідок, кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій.

Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації. Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ситуацій, незалежно від того, чи можна їх передбачити чи ні. Головною умовою для успішного подолання кризи є певна готовність до неї.

Об'єктивна необхідність забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах обумовлює вибір дієвих та адекватних вимогам ринку механізмів антикризового менеджменту. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що слугує збереженню стабільно-ефективної діяльності металургійних підприємств та виявлення, стримування, подолання і контроль кризових явищ.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

У машинобудівному комплексі України машинобудування Вінниччини займає важливе, достатньо вагоме місце. Це обумовлено тим, що машинобудівна промисловість регіону традиційно характеризувалася специфічними рисами з огляду на аграрне спрямування і те, що основним завданням галузі було і залишається забезпечення розвитку сільського господарства, як регіону, так і країни в цілому.

Із 44 машинобудівних підприємств Вінниччини для 51% – сільськогосподарське машинобудування було основним видом діяльності, тоді як для 30% – виробництво машин та устаткування для сільського господарства мало місце тією чи іншою мірою, і лише для 19% – така діяльність була нехарактерною взагалі.

До першої групи відноситься і ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», корпуси якого розташувалися в центрі м. Калинівка, Вінницької області на Поділлі.

Завод виріс з напівкустарних майстерень колишнього цукрового заводу, збудованого в 1873 р. власником Калинівського маєтку німцем Людвигом Вальковим, акціонерами братами Зайцевими та Л. Ф. Френкелем.

Після вирішення недоцільності вводити в дію законсервованій цукровий завод в 1934 р. на його базі створили машинно-тракторну майстерню, колектив якої займався ремонтом і виготовленням устаткування для цукрових заводів, ремонтом тракторів, сіялок, молотарок, плугів та інших сільськогосподарських знарядь.

В серпні 1958 р., враховуючи обсяги виробництва ремонтно-механічного заводу, створюється Калинівський машинобудівний завод

управління машинобудування і енергетики Вінницького раднагоспу, а з часом союзного підпорядкування та єдиним підприємством в СРСР по виробництву буртоукладачів.

Одночасно з виробництвом буртоукладачів колектив заводу працював над розробкою і освоєнням обладнання для механізації підйомно-транспортних робіт (штабелеукладачів, вагононавантажувачів), - обладнання для консервної і молочної промисловості (установки сушильно-розпилювальні для виготовлення сухого молока А1-ОРЗ, А1-ОР2Ч і А1-АРС для сушки яйцевого меланжу і білкового концентрату, пастеризатори тунельні для консервації виноградного соку), агрегати для виготовлення трав'яного борошна АВМ-0,4 і АВМ-0,65, - розкидачі органічних добрив, цукронавантажувачі СНТ-2, 2Б, лінія для виробництва картонно-металевої тари, кагатоукривачі і вапняно-газові печі, кормозмішувачі; автомобіль-цукровоз, солекомбайн А1-АКС, установки електронасосні, резервуари для зберігання соків А9-КЕС, А9-КЕН; комплекс обладнання для переробки моркви, цибулі, кабачків, гарбузів і баклажанів, швидкими темпами розвивався випуск товарів широкого вжитку (корнерізки, автоклави, млинки, бетонозмішувачі, шафи металеві, тренажери та інше).

В 1981 р. на заводі починає працювати 16-й відділ інституту «УкрНДІхарчомаш». Чисельність підприємства наближається до 3 тис. працюючих. В 2001 р. ТОВ «Калинівське» реорганізоване в ЗАТ «Калинівський машзавод», а з 13 01.06.2011 р. перейменовано в ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Сьогодні ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснює такі види діяльності:

- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування;
- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового

господарства.

Представництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» знаходяться в Білорусі, Росії та Туреччині.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займається реалізацією спільних проєктів. Так, в 2015 р. спеціалістами ПрАТ «Калинівський машзавод» успішно реалізований проєкт в Турції, м. Караман, на підприємстві «SlavaSut».

В рамках проєкту здійснювалися наступні роботи:

- розробка проєктного рішення по будівництву заводу;
- поставка комплектуючих і модернізація наявного у Замовника обладнання;
- монтаж;
- електромонтаж;
- розробка системи автоматики та архівації даних Вакуум-випарної установки плівкового типу Wiegand-8000 і Сушильної установки VRA-4.

Основні напрямки виробництва:

цукрова промисловість – кагатоукладачі різних модифікацій, штабелеукладачі;

молочна промисловість – молокосушарки, ванни для посолу сирів, тепло генератори, станції циркуляційної мийки СІР – мийки, кристалізатори, пастерізатори;

хлібопекарне виробництво – печі хлібопекарні тунельного типу, шафи вистою;

автомобілерозвантажувальна техніка – авомобілерозвантажувачі різних модифікацій.

Більшість замовлень, які виконує емітент – довгострокові (від 3 до 36 місяців).

Основними споживачами продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є:

по Україні: «Молочний альянс», АНВП «Візит», ТОВ «Рихальський

завод сухого молока» та ТОВ «Мілксистем»;

по РФ: ЗАТ «Гагаринконсервмолоко», ВАТ «Еланський маслосирокомбінат»,

по Білорусі: ВАТ «Бабушкіна кринка», ВАТ «Кобринський маслоробно-сироробний завод», ВАТ «Жабинковський цукровий завод».

Обсяги виробництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2013-2018 рр. наведені на рис. 2.1.

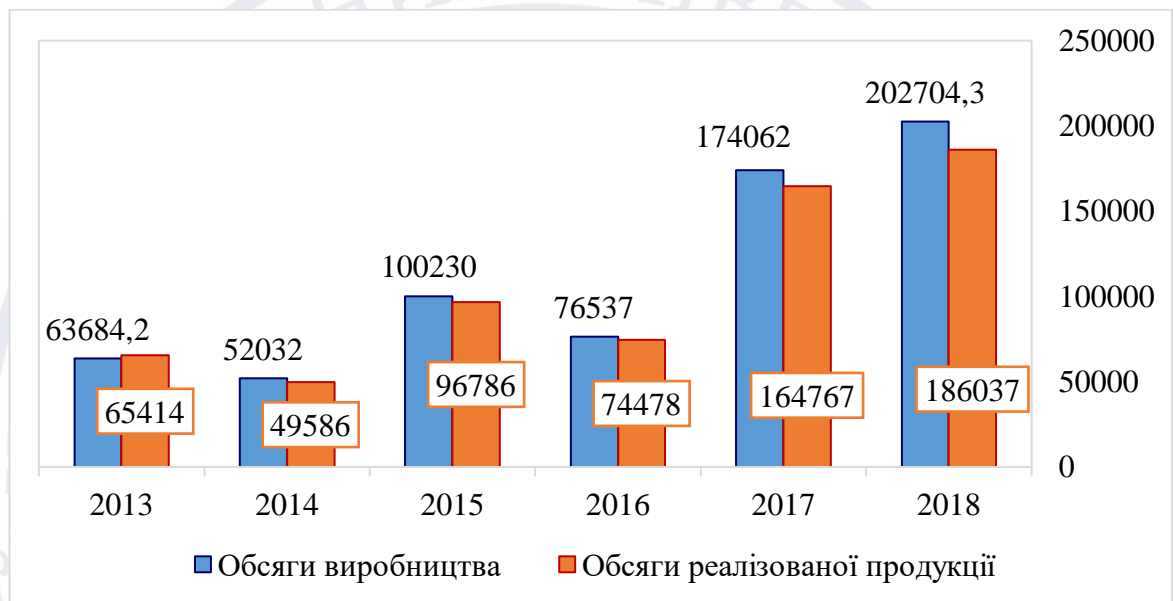


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2013-2018 рр.

Джерело: складено за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

За даними рис. 2.1 спостерігається позитивна динаміка щодо обсягів і виробництва, і реалізації продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2013-2018 рр. Щорічний темп зростання виробництва склав 26,1%, а обсягів реалізованої продукції – 23,2%.

Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр. наведена в табл. Б.1 Додатку Б.

Агропромислове науково-виробниче підприємство «Візит» за 2018 р.

придбало обладнання для перероблення молока на загальну суму 12604,4 тис. грн, ПрАТ «Дніпровський крохмалепатоковий комбінат» - 24 474 тис. грн, НТЦ «Бірюза» придбала запчастин на загальну суму 22 473 тис. грн.

У РФ було відвантажено обладнання для молочної промисловості, а саме ВВУ для ЗАО «Гагаринконсервмолоко» на суму 736280 євро, ООО «ТехноАльянс» РФ придбало запчастин на загальну вартість 24675 тис. рублів, ОАО «Тульський молочний комбінат» А1-ОРЧ установка сушильна розпилювальна 406200 євро, ОАО «Кобринский маслodelьно-сыродельный завод» Білорусь придбало установку ВВУ в комплекті вартістю 974 480євро.

Загальна виручка підприємства за 2018 р. становить 186 млн грн з них експорт – 94,3 млн грн, на РФ припадає 27%, Білорусь – 20% від загальної виручки.

Для більш детальної характеристики діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» виконаємо економічний аналіз діяльності підприємства.

Для цього, використовуючи звітні дані підприємства – Баланс та Звіт про фінансові результати, вирахуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-господарські показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Темпи зростання (зменшення), %		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	74478	164767	186037	221,2	112,9	249,8
Валовий прибуток, тис. грн	4581	29543	34054	644,9	115,3	743,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-6090	12653	12391	307,8	97,9	303,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-6672	10406	10161	256,0	97,6	252,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість:						
– необоротних активів	31936	21892	16738	68,5	76,5	52,4
– оборотних активів	59907	92406	160964,5	154,2	174,2	268,7
Середньооблікова чисельність, осіб	368	383	396	104,1	103,4	107,6
Фондовіддача	2,3	7,5	11,1	322,7	147,7	476,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,81	1,44	1,05	177,8	72,6	129,1
Продуктивність праці, тис. грн	202,4	430,2	469,8	212,6	109,2	232,1
Рентабельність підприємства, %	-6,6	11,1	7,0	266,9	63,0	205,2

Джерело: складено та розраховано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

За даними табл. 2.1 можна зробити висновки, що обсяг чистого доходу від господарської діяльності збільшився та склав у 2018 р. 186037 тис. грн, що на 111559 тис. грн більше, ніж у 2016 р. і таке збільшення складає 149,8%. Що ж стосується валового прибутку то він збільшився в 2016-2018 рр. більш ніж всемеро і у 2018 р. склав 34054 тис. грн, що є позитивним проявом господарювання. У 2018 р. чистий прибуток підприємства склав 10161 тис. грн, що на 2,4% менше, ніж у 2017 р. і в 2,5 рази більше ніж у 2016 р.

За аналізований період загальна вартість необоротних активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зменшилася на 15198 тис. грн і становила на кінець 2018 р. 16738 тис. грн. Загальна ж вартість оборотних активів збільшилася на 101057,5 тис. грн або майже в 2,7 рази і становила на кінець 2018 р. 160964,5 тис. грн. Рентабельність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за аналізований період збільшилася вдвічі або на 13,7 пункти і становила у 2018 р. 7%.

Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства, а також наявністю земельних і трудових ресурсів. В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна в цілому, а також тієї частки, що

знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства. Другий напрямок аналізу – це аналіз стану довгострокових постійних активів підприємства і рівня забезпечення його оборотними активами для господарської діяльності.

Аналіз активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2016-2018 рр. визначено за допомогою балансу підприємства і дані відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016		2017		2018		Відхилення 2018 до 2016		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	п.с.
Необоротні активи	33129	31,8	10655	8,6	22821	9,9	-10308	68,9	-21,9
в т.ч. основні засоби	10657	10,2	9958	8,0	19066	8,2	8409	178,9	-2,0
довгострокові фінансові інвестиції	22439	21,5	239	0,2	239	0,1	-22200	1,1	-21,4
Оборотні активи	71173	68,2	113639	91,4	208290	90,1	137117	292,7	21,9
в т.ч. запаси	38616	37,0	49645	39,9	108500	46,9	69884	281,0	9,9
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11577	11,1	7688	6,2	12687	5,5	1110	109,6	-5,6
дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	9816	9,4	19627	15,8	31068	13,4	21252	316,5	4,0
інша поточна дебіторська заборгованість	303	0,3	290	0,2	524	0,2	221	172,9	-0,1
грошові кошти та їх еквіваленти	5127	4,9	24625	19,8	27431	11,9	22304	535,0	7,0
витрати майбутніх періодів	28	0,0	18	0,0	15	0,0	-13	53,6	0,0
Всього активів	104302	100,0	124294	100,0	231111	100,0	126809	221,6	0,0

Джерело: складено та розраховано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

За даними табл. 2.2 бачимо, що вартість оборотних активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за досліджений період була найбільшою і складала 68,2 – 91,4% загальної вартості активів підприємства. За аналізований період вартість оборотних активів зросла на 137117 тис. грн або в 2,9 разів. Протягом останніх двох років довгострокові фінансові інвестиції в структурі активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» були постійними і складами менше відсотка.

Вартість запасів у 2018 р. становила 108500 тис. грн, що на 69884 тис. грн або в 2,8 рази більше, ніж у 2016 р. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мав позитивну тенденцію щодо дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яка хоча і збільшилася в 2018 р. на – 1110 тис. грн або на 9,6%, однак в структурі активів її частка зменшилася на 5,6 пункти. Позитивним є зростання частки грошових коштів в структурі активів з 4,9% в 2016 р. до 11,9% – в 2018 р.

Аналіз динаміки та структури пасивів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури пасивів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016		2017		2018		Відхилення 2018 до 2016		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал	42478	40,7	34880	28,1	43830	19,0	1352	103,2	-21,8
в т.ч.: зарєєстрований капітал	37630	36,1	37630	30,3	37630	16,3	0	100,0	-19,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4185	4,0	-3413	-2,7	5537	2,4	1352	132,3	-1,6
Поточні зобов'язання та забезпечення	61824	59,3	89414	71,9	187281	81,0	125457	302,9	21,8
в т.ч.:									
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15836	15,2	16344	13,1	25482	11,0	9646	160,9	-4,2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
за розрахунками зі страхування	325	0,3	249	0,2	414	0,2	89	127,4	-0,1
Поточні зобов'язання за рахунками з оплати праці	1236	1,2	1021	0,8	1613	0,7	377	130,5	-0,5
Інші поточні зобов'язання	9257	8,9	5745	4,6	3146	1,4	-6111	34,0	-7,5
Всього пасивів	104302	100,0	124294	100,0	231111	100,0	126809	221,6	0,0

Джерело: складено та розраховано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Отже, за даними табл. 2.3 видно, що найбільшу питому вагу в структурі зобов'язань ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займають поточні зобов'язання підприємства перед кредиторами. Так, в 2018 р. частка даної статті пасиву балансу підприємства становила 81%, що на 21,8 пункти структури більше, ніж в 2016 р.

Розмір зареєстрованого капіталу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом трьох останніх років був не змінним і становив 37630 тис. грн. Власний капітал підприємства у 2016 р. становив 42478 тис. грн, а у 2018 р. він зріс до 43830 тис. грн. В 2018 р. нерозподілений прибуток склав 5537 тис. грн, або 2,4% всіх пасивів підприємства за цей рік. В 2017 р. наявність непокритого збитку пояснюється тим, що в 2017 р. отримало від'ємний чистий фінансовий результат. Відмітимо, що в 2018 р. ситуація змінилася, отримавши чистий прибуток в сумі 16,8 млн грн, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зміг не тільки покрити збиток попереднього року, але й отримати нерозподілений прибуток. В 2018 р. нерозподілений прибуток збільшився на 32,3% в порівнянні із 2016 р., але зменшився на 1,6 пункти структури.

Негативним є наявність у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» кредиторської заборгованості, але слід відмітити, що сума дебіторської заборгованості майже вдвічі перевищує суму кредиторської.

2.2 Система оціночних показників-індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр.

Нагальність дослідження альтернатив уникнення банкрутства машинобудівних підприємств та шляхів виходу із кризи викликана тим, що неплатоспроможність підприємств вітчизняної економіки обумовлює циклічні процеси неплатежів, які спричиняють негативні явища соціального характеру. Як наслідок, суттєве зниження обсягів виробництва на машинобудівних підприємствах є одним із домінуючих чинників, що обумовлюють поширення кризи. Протидія кризовим явищам в українській економіці неможлива без керованості ситуацій у цьому секторі, тому що хімічна промисловість є однією з ключових, базових галузей промисловості та загалом економіки України, що впливає на рівень соціально-економічного розвитку держави.

О. О. Орлов і К. І. Залогіна наполягають, що попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства проводиться на основі аналізу окремих сторін кризового розвитку підприємства за ряд попередніх етапів. Практика фінансового менеджменту використовує при оцінці масштабів кризового фінансового стану підприємства три принципових характеристики: легка фінансова криза; глибока фінансова криза; фінансова катастрофа. За необхідністю кожна із цих характеристик може одержати більш поглиблену диференціацію [55, с. 51].

С. Я. Салига і Н. В. Нестеренко зауважують, що основу аналізу становить порівняння фактичних показників-індикаторів із плановими (нормативними) і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Збільшення розміру негативних відхилень у динаміці характеризує наростання кризових явищ фінансової діяльності підприємства, що генерують загрозу його банкрутства [47, с. 62].

А. В. Зубкова пропонує застосовувати довідкові нормативні значення фінансових коефіцієнтів, зокрема показників ліквідності, для формулювання висновків щодо нормальних, проблемних та кризових показників [27, с. 37].

Оцінка індикаторів кризового стану підприємства охоплює оцінку майнового стану підприємства, оцінку результативності фінансово-господарської

діяльності, оцінку фінансового стану підприємства.

Оцінка індикаторів кризового стану підприємства проводиться на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Одним з елементів оцінки індикаторів кризового стану підприємства є аналіз майнового стану, який проводиться на основі аналізу таких показників як: коефіцієнт зносу, коефіцієнт реальної вартості майна підприємства, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, розрахунок яких для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» наведено на рис. 2.2, рис. 2.3.

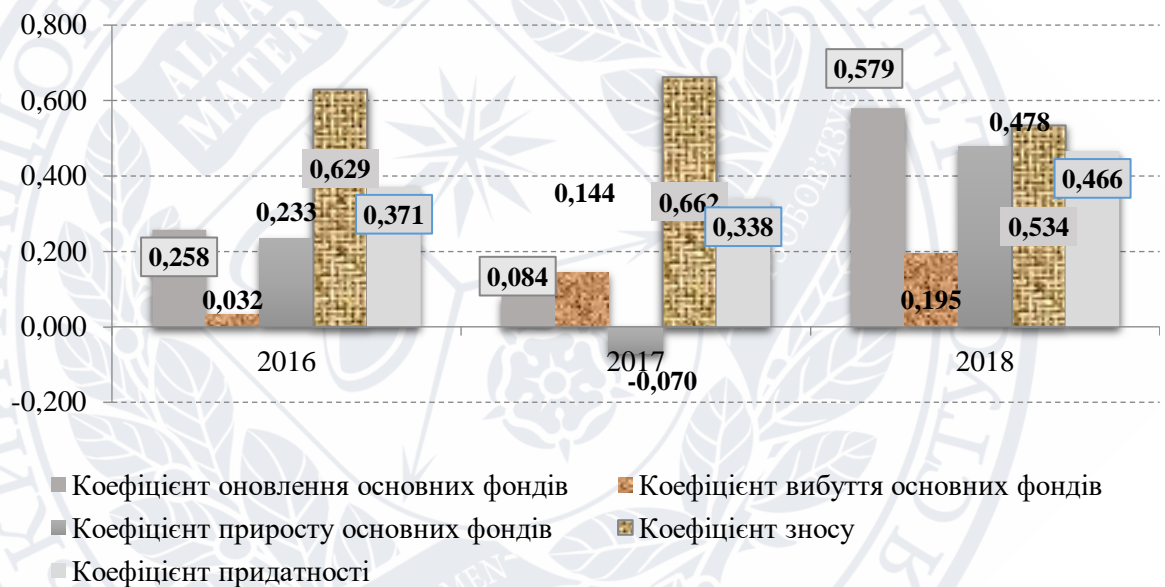


Рисунок 2.2 – Показники майнового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Технічний розвиток ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018 р. здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2016-2018 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів.

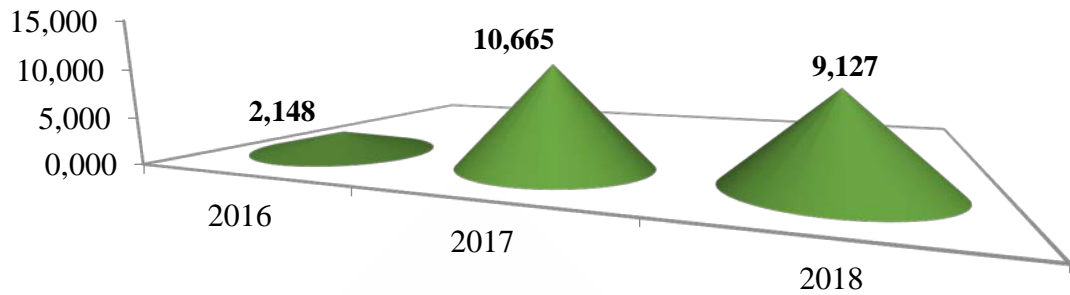


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта мобільності активів
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Однією з істотних проблем ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр. є високий ступінь зношеності основних фондів. Данні дослідження свідчать, що в 2016-2018 рр. частка основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес коливалася в межах 33-46 %.

Важливим при оцінці індикаторів кризового стану підприємства є аналіз ліквідності, оскільки він дає змогу визначити здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи. Тому наступним етапом оцінки індикаторів кризового стану підприємства буде аналіз ліквідності балансу підприємства.

Групи активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за рівнем ліквідності активів наведено в табл. Б.2 Додатку Б. Аналізуючи дані, наведені в табл. Б.2 Додатку Б, можна зробити висновки про склад активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за ознакою ліквідності. Так, найменшу частку у структурі активів займають абсолютно ліквідні активи тільки в 2016 р., а в 2017-2018 рр. – важко реалізовані активи.

Порівняння відповідних статей активу з відповідними статтями пасиву дає можливість визначити рівень ліквідності балансу підприємства, тому згрупуємо пасиви ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за термінами їхнього погашення (в порядку зростання термінів сплати) (табл. Б.3 Додатку Б).

Аналізуючи дані, наведені в табл. Б.3 Додатку Б, можна зробити висновки про склад зобов'язань ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за терміновістю оплати. Найбільшу частку у складі пасивів підприємства у 2016-2018 рр. займали короткострокові пасиви, абсолютне значення яких збільшилося за 2016-2018 рр. більш ніж в 3,5 рази, і складала у 2018 р. 70 % всіх джерел формування фінансових ресурсів підприємства, тобто підприємство було фінансово залежним.

Варто зазначити, що тенденцію до збільшення мали негайні зобов'язання ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» як за абсолютним рівнем, так і за часткою у структурі, рівень яких збільшився 1,6 разів.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > П_1; A_2 > П_2; A_3 > П_3; A_4 \leq П_4. \quad (2.1)$$

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що баланс підприємства не можна вважати ліквідним, бо із чотирьох нерівностей за досліджений період виконувалис 2-3 нерівності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Норма	2016	2017	2018
$A_1 > П_1$	-10709	8281	1949
$A_2 > П_2$	-18586	-33719	-89455
$A_3 > П_3$	38644	49663	108515
$A_4 \leq П_4$	9349	24225	21009

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Можна зробити висновки, що баланс ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не був абсолютно ліквідним в жоден з років дослідженого періоду. Протягом 2016-2018 рр. швидко реалізовані активи ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не покривали

короткострокових пасивів.

Одержані результати за табл. 2.4 показують, що починаючи протягом 2016-2018 рр. підприємству вистачало коштів на поточну діяльність. Що стосується перспективної ліквідності, то ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. мало деякий платіжний надлишок.

Для більш повної характеристики ліквідності слід провести детальний коефіцієнтний аналіз ліквідності та змін їх в динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Зростання (+), зменшення (-)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт покриття	1,151	1,271	1,112	0,120	-0,159	-0,039
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,526	0,716	0,533	0,189	-0,183	0,007
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,083	0,275	0,146	0,192	-0,129	0,064

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.5, можна зробити наступні висновки. Як показують результати аналізу показників ліквідності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2017-2018 рр. всі показники мали негативні тенденції, що свідчить про зниження платоспроможності підприємства. Але в порівнянні із 2016 р. негативну тенденцію мав коефіцієнт покриття, який зменшився на 0,039 в.п., і в 2018 р. був на рівні 1,112.

При оцінці індикаторів кризового стану підприємства важливу роль відіграє аналіз фінансової стійкості, тобто це стан підприємства, за якого воно здатне розраховуватися за своїми зобов'язаннями, забезпечувати свою діяльність у поточному періоді та створювати умови щодо її розширення в майбутньому за рахунок власних фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість визначається абсолютними та відносними

показниками. За допомогою абсолютних показників визначають тип фінансової стійкості підприємства, згідно з яким підприємство може мати абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий фінансовий стан.

З метою визначення абсолютних показників фінансової стійкості доцільно розглянути багаторівневу схему покриття запасів і витрат. Для характеристики ступеня забезпеченості запасів і витрат необхідно визначити наявність джерел їх формування. При цьому оціночними показниками будуть наступні:

$\pm E_B$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат на господарську діяльність підприємства;

$\pm E_K$ – надлишок (+) чи нестача (–) власних оборотних коштів, а також середньострокових та довгострокових кредитів та інших позик;

$\pm E_3$ – надлишок (+) чи нестача (–) загальної величини оборотних засобів.

Ці показники визначаються виходячи з даних фінансової звітності та відповідають показникам забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами:

$$\pm E_B = E - Z, \quad (2.2)$$

де E – сума власних оборотних коштів підприємства;

Z – сума запасів та витрат підприємства.

$$\pm E_K = (E + K_{CD}) - Z, \quad (2.3)$$

де K_{CD} – середньострокові та довгострокові кредити та позики підприємства.

$$\pm E_3 = (E + K_{CD} + K_K) - Z, \quad (2.4)$$

де K_K – короткострокові кредити та позики підприємства.

За допомогою показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їх

формування визначають фінансову ситуацію за ступенем стійкості.

Виділяють чотири типи фінансової стійкості:

1. *Абсолютна* стійкість фінансового стану (для забезпечення запасів достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства гарантована), задається такими умовами:

$$\pm E_K \geq 0, \pm E_K \geq 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.5)$$

Тримірний показник визначається як – (1, 1, 1):

2. *Нормальна* стійкість – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована. Тримірний показник – (0, 1, 1):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K \geq 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.6)$$

3. *Нестійкий* фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити, тримірний показник (0, 0, 1):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K < 0, \pm E_3 \geq 0, \quad (2.7)$$

4. *Кризовий фінансовий стан* – для забезпечення запасів не вистачає «нормальних» джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство. Тримірний показник – (0, 0, 0):

$$\pm E_K < 0, \pm E_K < 0, \pm E_3 < 0, \quad (2.8)$$

Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Абсолютні показники фінансової стійкості
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр., тис. грн

№ з/п	Показники	2016	2017	2018
1	Власний капітал	42478	34880	43830
2	Необоротні активи	33129	10655	22821
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	9349	24225	21009
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р. 3 + р. 4)	9349	24225	21009
6	Короткострокові кредити та позики	0	0	0
7	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15836	16344	25482
8	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р. 5 + р. 6 + р. 7)	25185	40569	46491
9	Запаси	38616	49645	108500
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3 - р. 9)	-29267	-25420	-87491
11	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р. 5-р. 9)	-29267	-25420	-87491
12	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р. 8 - р. 9)	-13431	-9076	-62009
13	Тримірний показник (р.10, р.11, р.12)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Отримані результати свідчать про кризовий фінансовий стан ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. Це потребує більш детального аналізу фінансової стійкості.

Відносні показники фінансової стійкості визначають рівень перспективної платоспроможності. Їх розрахунок для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. здійснено в табл. 2.7.

З наведеної табл. 2.7 можна зробити наступні висновки: за досліджений період 2016-2018 рр., коефіцієнт автономії ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мав негативну тенденцію. За 2016-2018 рр. його рівень зменшився на 0,219 пункти.

Це означає, що підприємство відчуває дефіцит у власних коштах для здійснення своєї діяльності, тому помірно залучало позикові кошти, причому виключно поточі.

Таблиця 2.7 – Відносні показники фінансової стійкості
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Зростання (+), зменшення (-)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
<i>Коефіцієнти капіталізації</i>						
Коефіцієнт автономії	0,407	0,281	0,190	-0,127	-0,091	-0,218
Коефіцієнт фінансової залежності	2,455	3,563	5,273	1,108	1,709	2,817
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,220	0,695	0,479	0,474	-0,215	0,259
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,455	2,563	4,273	1,108	1,709	2,817
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,131	0,213	0,101	0,082	-0,112	-0,030
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	0,731	0,470	0,498	-0,261	0,027	-0,233

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Про це також свідчить коефіцієнт фінансової залежності, рівень якого в 2016-2018 рр. перевищив нормативне значення. Слід зазначити, що тенденція показника фінансової залежності до зростання вказує на збільшення питомої ваги залучених фінансових ресурсів у фінансуванні ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає, скільки одиниць залучених фінансових ресурсів приходить на кожну одиницю власних. Динаміка зміни коефіцієнта протягом 2016-2018 рр. свідчить про посилення залежності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» від зовнішніх джерел, тобто про збільшення фінансової нестабільності.

Про нестабільне положення підприємства в 2016-2018 рр. свідчать негативні значення. Щодо коефіцієнта маневреності власного капіталу, то він хоча і мав негативну тенденцію у 2018 р. в порівнянні з 2017 р., однак його рівень був позитивним протягом всього дослідженого періоду.

Важливим критерієм оцінки індикаторів кризового стану підприємства є

аналіз показників ділової активності. Оцінка ділової активності підприємства здійснюється шляхом вивчення рівня ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Ефективне використання економічного потенціалу підприємства визначається їх оборотністю.

Розрахувавши їх, можна оцінити якість дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Зростання (+), зменшення (-)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,71	1,33	0,80	0,61	-0,52	0,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,25	15,46	8,15	13,22	-7,31	5,90
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,44	0,06	0,12	-0,38	0,06	-0,32
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	6,43	21,43	14,66	15,00	-6,77	8,23
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	57	17	25	-40	8	-32
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	4,41	8,27	5,96	3,86	-2,31	1,55
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	83	44	61	-39	17	-21
Коефіцієнт оборотності запасів	1,81	2,72	1,40	0,91	-1,32	-0,41
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	7,91	15,99	12,82	8,08	-3,17	4,91
Тривалість обороту запасів, днів	202	134	261	-68	127	59
Тривалість операційного циклу, днів	258	151	285	-107	134	27
Тривалість фінансового циклу, днів	176	107	224	-69	117	49

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

За даними табл. 2.8 можна зробити загальний висновок в цілому про

покращення ділової активності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збільшився у 2018 р. порівняно 2016 р. на 8,23 рази, а період оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги за цей період зменшився з 57 днів до 25 днів. Це свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів-дебіторів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збільшився у 2018 р. на 1,55 рази і склав 5,96 рази, а в 2016 р. він складав 4,41 рази. Такі зміни відбулися на фоні зменшення тривалості оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за досліджений період з 83 днів до 61 дня. Така тенденція є позитивною для підприємства.

У порівнянні з періодом погашення дебіторської заборгованості позитивним моментом є те, що дебіторська заборгованість погашається значно швидше ніж кредиторська заборгованість. Це свідчить про те, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги в 2018 р. трансформувалася в гроші через 25 днів, а за своїми зобов'язаннями за товари підприємство розраховувалося на 36 днів пізніше.

Показник оборотності запасів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом 2016-2018 рр. зменшився, що свідчить про неефективність роботи підприємства щодо запасів. Розглядаючи цей показник в розрізі його тривалості, слід підкреслити, що показник тривалості обороту запасів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. збільшився на 59 днів.

Негативна тенденція значення узагальнюючого показника тривалості обігу оборотного капіталу свідчить про іммобілізацію дій керівництва підприємства на фоні нестачі коштів на поповнення оборотних запасів. Терміни обертання кредиторської та дебіторської заборгованості за товари,

роботи, послуги впливають на значення показників операційного та фінансового циклів.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. не мав змоги скоротити тривалість операційного циклу через уповільнення обертання запасів. Тривалість операційного циклу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. склала 258 днів, а в 2018 р., зменшившись на 27 днів за рахунок збільшення періоду обертання запасів. Варто зазначити, що фінансовий цикл ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом аналізованих років мав тенденцію до зростання, що пов'язано із значним зростанням операційного циклу через уповільнення обертання запасів, навіть не змінило тенденцію прискорення обертання кредиторської заборгованості.

На основі звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» розраховано показники рентабельності (збитковості) його діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності (збитковості) діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр., %

Показники	2016	2017	2018	Зростання (+), зменшення (-)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Рентабельність (збитковість) активів	-5,84	10,18	5,36	16,02	-4,82	11,20
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	-15,71	29,83	23,18	45,54	-6,65	38,89
Рентабельність (збитковість) продукції	6,55	21,85	22,41	15,29	0,56	15,85
Рентабельність (збитковість) продажу	-8,18	7,68	6,66	15,86	-1,02	14,84

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.9, можна зробити певні висновки про рентабельність (збитковість) діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Протягом дослідженого періоду слід відмітити про

зміну збитковості діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. на рентабельність діяльності підприємства в 2017-2018 рр.

Таким чином, здійснивши оцінку індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», дійшли до висновку, що підприємство мало задовільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники:

- основні засоби є сильно зношеними, технічний розвиток підприємства здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2016-2018 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів;

- показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства, мали незначну позитивну тенденцію, але свідчать про платоспроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.;

- стан підприємства в 2016-2018 рр. характеризується як кризовий фінансовий стан;

- показники ділової активності мали в основному позитивну тенденцію до покращення;

- всі показники рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016 рр. мали від'ємне значення через отримання негативного фінансового результату, у 2017-2018 рр. підприємство стало прибутковим.

2.3 Антикризовий моніторинг діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Існує багато методик проведення діагностики банкрутства, які відрізняються різноманітними об'єктами спостереження, етапами проведення аналізу, масштабами дослідження, а також набором показників, за допомогою яких проводиться аналіз. Різноманіття існуючих методик антикризового моніторингу наведена в табл. Б.4 Додатку Б.

Здійснимо аналіз вірогідності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. за декількома з них (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Моделі банкрутства підприємства

Назва моделі	Алгоритм розрахунку критерію банкрутства
1. П'ятифакторна модель Альтмана (1968 р.)	$Z_{1968} = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5$
2. Модель Романа Ліса	$Z_L = 0,063 \times K_1 + 0,092 \times K_2 + 0,057 \times K_3 + 0,001 \times K_4$
3. Модель Спрінгейта	$Z_C = 1,03 \times K_1 + 3,07 \times K_2 + 0,66 \times K_3 + 0,40 \times K_4$
4. Модель Таффлера і Тішоу	$Z_T = 0,53 \times K_1 + 0,13 \times K_2 + 0,18 \times K_3 + 0,16 \times K_4$
5. Модель Давидової-Белікова	$Z_{Д-Б} = 8,38 \times K_1 + K_2 + 0,054 \times K_3 + 0,16 \times K_4$
6. Модель М. А. Федотової	$Z_{Ф} = -0,3877 - 1,0736 K_1 + 0,0579 K_2$
7. Модель Г. В. Савицької	$Z_{Сав} = 0,111 K_1 + 13,239 K_2 + 1,676 K_3 + 0,515 K_4 + 3,80 K_5$
8. Модель Д. Фулмера	$Z_{Фул} = 5,528 K_1 + 0,212 K_2 + 0,073 K_3 + 1,27 K_4 - 0,12 K_5 + 2,335 K_6 + 0,575 K_7 + 1,083 K_8 + 0,894 K_9 - 6,075$
9. Метод «credit-men» Ж. Де Паляна	$Z_{Дел} = 25 K_1 + 25 K_2 + 10 K_3 + 20 K_4 + 20 K_5$
10. Модель оцінки українських підприємств	$Z_{укр} = 1,04 \times K_1 + 0,75 \times K_2 + 0,15 \times K_3 + 0,42 \times K_4 + 1,8 \times K_5 - 0,06 \times K_6 - 2,16$

Джерело: сформовано автором на основі табл. Б.4 Додатку Б

Проведемо необхідні розрахунки за моделлю Альтмана, користуючись даними звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
1	2	3	4
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,131	0,213	0,101
Відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів (K_2)	0,040	-0,027	0,024

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Рівень прибутковості активів (K_3)	-0,058	0,102	0,054
Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу (K_4)	0,687	0,390	0,234
Коефіцієнт оборотності активів (K_5)	0,714	1,326	0,805
Інтегральний показник (Z_{1968})	1,147	2,113	1,277
Ймовірність банкрутства	дуже велика	велика	дуже велика

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Таким чином, за Z-критерієм протягом періоду ймовірність банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016 р, 2018 р. – дуже велика, а в 2017 р. – велика.

Наступною моделлю для визначення вірогідності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – є універсальна Модель Романа Ліса. Здійснимо оцінки ступеня банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. за моделлю Ліса (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Рорахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Ліса для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,131	0,213	0,101
Відношення прибутку від реалізації до суми всіх активів (K_2)	-0,041	0,101	0,064
Відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів (K_3)	0,040	-0,027	0,024
Відношення власного капіталу до суми залученого капіталу (K_4)	0,687	0,390	0,234
Інтегральний показник (Z_L)	0,007	0,022	0,014
Ймовірність банкрутства	велика		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Відповідно до моделі Ліса для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. підприємству загрожує банкрутство.

Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта розраховано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Відношення робочого капіталу до суми зобов'язань (K_1)	0,151	0,271	0,112
Відношення загального прибутку до суми всіх активів (K_2)	-0,058	0,102	0,054
Відношення загального прибутку до короткострокових зобов'язань (K_3)	-0,099	0,142	0,066
Відношення чистого доходу до суми активів (K_4)	0,714	1,326	0,805
Інтегральний показник (Z_C)	0,197	1,215	0,646
Ймовірність банкрутства	дуже велика	низька	дуже велика

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Як свідчать розраховані Z_C -критерії, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016 р., 2018 рр. імовірність банкрутства була дуже великою. Наступна модель – модель прогнозу банкрутства, розроблена Таффлером і Тішоу. Розрахунок показника для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Таффлера і Тішоу для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
1	2	3	4
Відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань (K_1)	-0,069	0,141	0,079

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
Відношення оборотних активів до суми зобов'язань (K_2)	1,151	1,271	1,112
Відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (K_3)	0,593	0,719	0,810
Відношення чистого доходу до суми активів (K_4)	0,714	1,326	0,805
Інтегральний показник (Z_{TIT})	0,334	0,582	0,461
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

В 2016-2018 рр. Z_{TIT} -критерій для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» більший за 0,3, що свідчить про фінансову стійкість підприємства і що воно має непогані довгострокові перспективи.

Здійснено оцінки ступеня банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. за моделлю Давидової-Белікова (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Давидової-Белікова для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів (K_1)	0,131	0,213	0,101
Рентабельність власного капіталу (K_2)	-0,157	0,298	0,232
Відношення чистого доходу від реалізації до суми активів (K_3)	0,714	1,326	0,805
Відношення чистого прибутку до інтегральних витрат (K_4)	-0,078	0,056	0,056
Інтегральний показник ($Z_{Д-Б}$)	0,933	2,191	1,156
Ймовірність банкрутства	дуже низька		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Відповідно до моделі Давидової-Белікова в 2016-2018 р. ймовірність банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мінімальна до 10 %.

У табл. 2.16 наведені результати діагностики банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за моделлю ймовірності банкрутства М. А.Федотової за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.16 – Результати діагностики банкрутства за моделлю М.А.Федотової ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (K_1)	1,151	1,271	1,112
Коефіцієнт автономії (K_2)	0,407	0,281	0,190
Інтегральний показник (Z_ϕ)	-1,600	-1,736	-1,571
Ймовірність банкрутства	низька		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Модель М. А. Федотової показала, що у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» низька ймовірність банкрутства.

Діагностика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр. моделлю оцінки банкрутства підприємств Савицької Г.В. в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Рзультати діагностики банкрутства за моделлю оцінки банкрутства Савицької Г. В. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Частка власного оборотного капіталу в формуванні оборотних активів (K_1)	0,131	0,213	0,101
Відношення оборотного капіталу до основного капіталу (K_2)	2,148	10,665	9,127
Коефіцієнт оборотності сукупного капіталу (K_3)	0,714	1,326	0,805
Рентабельність активів підприємства (K_4)	-0,058	0,102	0,054
Коефіцієнт фінансової автономії (K_5)	0,407	0,281	0,190
Інтегральний показник (Z_{Cav})	31,171	144,562	122,943
Ймовірність банкрутства	низька		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Діагностика банкрутства за моделлю банкрутства В. Г. Савицької показала, що в 2016-2018 рр. у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ймовірність банкрутства низька.

У табл. 2.18 наведено результат діагностики банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за моделлю Д. Фулмера.

Таблиця 2.18 – Результат діагностики банкрутства за моделлю Д. Фулмера ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу (K_1)	0,040	-0,027	0,024
Відношення чистого прибутку до валюти балансу (K_2)	-0,064	0,084	0,044
Відношення прибутку до оподаткування до власного капіталу (K_3)	-0,148	0,362	0,283
Відношення грошового потоку до позикового капіталу (K_4)	-0,084	0,133	0,068
Відношення довгострокових зобов'язань і забезпечення до валюти балансу (K_5)	0,000	0,000	0,000
Відношення поточних зобов'язань і забезпечення до активів балансу (K_6)	0,593	0,719	0,810
log (матеріальні активи) (K_7)	4,693	4,779	5,111
Відношення оборотного капіталу до зобов'язань підприємства (K_8)	1,151	1,271	1,112
log (відношення прибутку до оподаткування і сплати відсотків до отриманих відсотків) (K_9)	0,000	0,000	0,000
Інтегральний показник ($Z_{Фул}$)	-0,655	-0,209	0,210
Ймовірність банкрутства	висока		вийшло з зони кризи

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Діагностика ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за моделлю Д. Фулмера показала, що підприємство є неплатоспроможним в 2016-2017 рр., бо $Z < 0$, а в 2018 р. – ситуація змінилася – підприємство вийшло з зони кризи.

У табл. 2.19 наведено результат діагностики банкрутства методом «credit-men» Ж. Де Паляна ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр. З табл.і 2.19 видно, що показник Z-рахунку покращується і показує,

що ймовірність того що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» стане банкрутом мізерна.

Таблиця 2.19 – Результати діагностики банкрутства за методом «credit-men» ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і забезпечення (K_1)	1,151	1,271	1,112
Відношення власного капіталу до зобов'язань (K_2)	0,687	0,390	0,234
Відношення оборотних активів до суми активів (K_3)	0,714	1,326	0,805
Відношення чистого доходу до дебіторської заборгованості (K_4)	6,433	21,432	14,664
Відношення дебіторської заборгованості до зобов'язань (K_5)	0,368	0,327	0,272
Інтегральний показник ($Z_{Дел}$)	189,127	489,951	340,415
Ймовірність банкрутства	низька		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств рекомендується до використання дискримінантна функція із шістьма змінними. Розрахунок показника для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Розрахунок інтегрального показника рівня загрози банкрутства для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття (K_1)	1,151	1,271	1,112
Коефіцієнт автономії (K_2)	0,407	0,281	0,190
Коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу (K_3)	0,714	1,326	0,805
Коефіцієнт рентабельності операційних продажів по cash-flow (K_4)	-0,070	0,072	0,069
Коефіцієнт рентабельності активів по cash-flow (K_5)	-0,050	0,096	0,055
Коефіцієнт оборотності позичкового капіталу (K_6)	1,131	1,512	0,812
Інтегральний показник ($Z_{укр}$)	-0,737	-0,316	-0,660
Ймовірність банкрутства	не можна визначити		

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

За результатами табл. 2.20 можна зробити висновки, що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. – неможливо однозначно визначити вірогідність банкрутства.

Узагальнимо результати діагностики банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за різними дискримінантними моделями за період 2016-2018 рр. (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Результати розрахунків ймовірності банкрутства для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Модель	Значення показника		
	2016	2017	2018
П'ятифакторна модель Альтмана (1968 р.)	1,147	2,113	1,277
	дуже велика	велика	дуже велика
Модель Ліса	0,007	0,022	0,014
		велика	
Модель Спрінгейта	0,197	1,215	0,646
	дуже велика	низька	дуже велика
Модель Таффлера і Тішоу	0,334	0,582	0,461
		дуже низька	
Модель Давидової-Белікова	0,933	2,191	1,156
		дуже низька	
Модель М. А. Федотової	-1,600	-1,736	-1,571
		низька	
Модель Г. В. Савицької	31,171	144,562	122,943
		низька	
Модель Д. Фулмера	-0,655	-0,209	0,210
		висока	вийшло з зони кризи
Метод «credit-men» Ж. Де Паляна	189,127	489,951	340,415
		низька	
Модель оцінки українських підприємств	-0,737	-0,316	-0,660
		не можна визначити	

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.11-2.20

Таким чином, результати розрахунків дозволили зробити однозначний висновок: у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мало задовільний фінансовий стан, тому ймовірність збанкрутіння була низькою.

Висновки до розділу 2

Діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дозволила зробити такі висновки.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - це підприємство майже з віковою історією, яке посідає провідне місце серед підприємств машинобудування Вінниччини.

Сьогодні ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснює такі види діяльності:

- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування;
- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Представництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» знаходяться в Білорусі, Росії та Туреччині.

Слід відмітити позитивну динаміку обсягів і виробництва, і реалізації продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2014-2018 рр. Щорічний темп зростання виробництва склав 26,1%, а обсягів реалізованої продукції – 23,2%.

Протягом 2016-2018 рр. підприємство працювало нерентабельно тільки у 2016 р.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено оцінку індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». За результатами оцінки дійшли до висновку, що підприємство мало незадовільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники:

- основні засоби є сильно зношеними, технічний розвиток підприємства здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2016-2018 рр. оновленням та

модернізацією своїх основних фондів;

- показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства, мали незначну позитивну тенденцію, але свідчать про платоспроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.;

- стан підприємства в 2016-2018 рр. характеризується як кризовий фінансовий стан;

- показники ділової активності мали в основному позитивну тенденцію до покращення;

- всі показники рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016 рр. мали від'ємне значення через отримання негативного фінансового результату, у 2017-2018 рр. підприємство стало прибутковим.

У роботі здійснено аналіз вірогідності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. за десятьма моделями.

Результати розрахунків дозволили зробити однозначний висновок: у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мало задовільний фінансовий стан, тому імовірність збанкрутіння була низькою.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1 Система стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

На етапі переходу України до стратегії зростання вітчизняні підприємства змушені удосконалювати методи і технології управління. Головною метою функціонування та розвитку кожного підприємства є досягнення та підтримання в допустимих межах змін фактичного рівня його конкурентоспроможності.

Динамічність змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, об'єктивна необхідність забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в умовах дії механізму ринкової регуляції висувають серйозні вимоги до глибини аналізу господарчої діяльності підприємства, якості, своєчасності, повноти, достовірності управлінських рішень, що формуються та приймаються.

Динаміка економічного розвитку промислових підприємств в сучасних посткризових умовах господарювання значною мірою залежить від рівня сталості та абсолютної величини фінансового результату підприємства. Адже негативні наслідки економічної рецесії продовжують впливати на зменшення величини прибутку, зростання збитку промислових підприємств, що значно ослаблює їх економічний потенціал та безпеку діяльності, знижує ефективність господарського процесу. Тому, актуальним для вирішення є завдання розробки та реалізації менеджерами дієвих управлінських заходів, спрямованих антикризове управління підприємством.

Значну увагу дослідженню проблем антикризового управління приділено в роботах таких науковців як І. Ансоффа, І. Бланка, В. Василенко, В. Грязнової, В. Каткова, Н. Мінаєва, Є. Мних, В. Ковальова, Л. Лігоненко,

О. Терещенко, З. Шершньової та інших. Однак, як показали дослідження в сучасних умовах необхідним є удосконалення стратегічні та оперативні заходи здійснення антикризового управління виробничим підприємством.

Наслідки економічної кризи на вітчизняних промислових ринках особливо гостро ставлять питання про необхідність вдосконалення стратегії розвитку підприємства і підготовки до наступної фази зростання. Отже, загальні рекомендації щодо удосконалення стратегії вітчизняних підприємств охоплюють удосконалення всього стратегічного набору, тобто корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємств.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством.

В цілому, антикризове управління можна охарактеризувати як вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Приведені характеристики є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної і результативної антикризової програми [56, с. 31].

Н. В. Туленковим [69], висловлюється думка, що в загалі будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства.

Відповідно до даного визначення антикризове управління повинно здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу виробничого підприємства, відповідно до яких необхідні відповідні антикризові заходи.

Таким чином, головним завданням антикризового управління є

розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану.

Складність проблеми стратегії й тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним.

З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім [41].

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова програма та план антикризових заходів. Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення підприємства з кризового стану [2, с. 129].

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який передбачає: здійснення комплексної діагностики результатів господарсько-фінансової діяльності виробничого підприємства,

вивчення динаміки найважливіших показників діяльності (обсяг виробництва, доходів, витрат, прибутку, активів та капіталу, а також рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства); визначення обсягу, структури і періоду погашення зовнішніх фінансових зобов'язань; визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства; оцінку масштабу і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства; оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ [2, с. 235].

Враховуючи особливості діяльності виробничих підприємств і результати діагностичного оцінювання рівня їх кризового стану керівництву та спеціалістам слід обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

На даному етапі здійснення вибору однієї з наведених вище антикризових стратегій, деталізуються шляхи її формування з урахуванням тих проблем (небезпек) і слабких сторін, що були виявлені в процесі діагностуванні кризового стану враховуючи відповідні напрямками дослідження, які повинні здійснюватися, з урахуванням специфіки і глибини кризового стану, кожним виробничим підприємством.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику виробничих підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель вибору та розроблення антикризової стратегії виробничого підприємства (рис. 3.1).

Запропонована модель відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

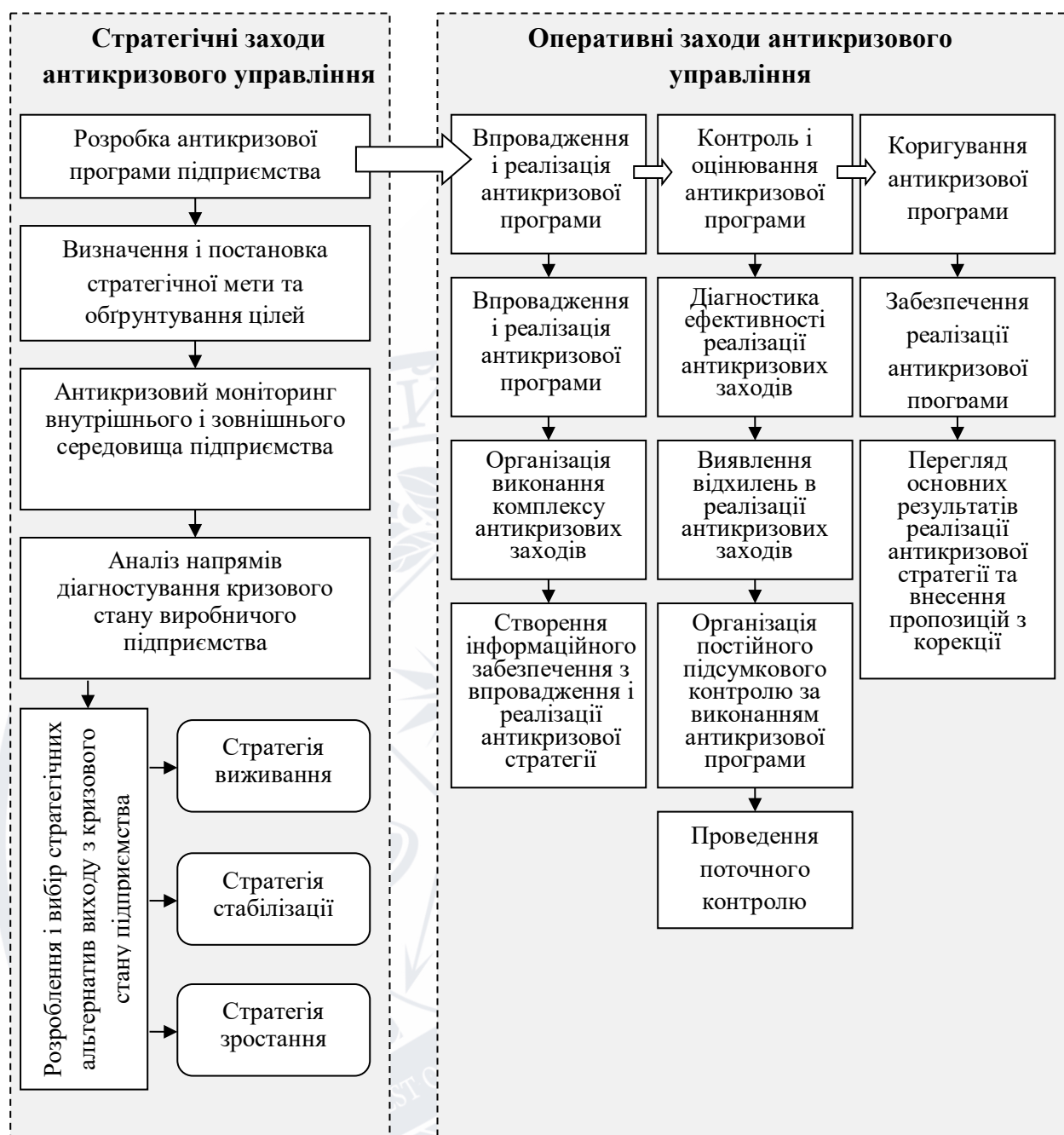


Рисунок 3.1 – Система стратегічних і оперативних заходів щодо здійснення антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Таким чином, розроблена система стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, яка є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

3.2 Шляхи покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в умовах відновлення платоспроможності

Виділяють як об'єктивні, так і суб'єктивні причини кризового стану підприємства.

До об'єктивних відносять: недосконалість фінансово-кредитної системи держави; недосконалість нормативної та законодавчої бази держави; високий рівень інфляції.

Суб'єктивні причини кризового стану підприємства – це: невміння керівництва підприємства передбачити кризу і запобігти йому; відсутність ринку збуту; зниження обсягу виробництва; низька рентабельність продукції тощо.

Структура балансу підприємства вважається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним, якщо виконується хоча б одна з таких умов:

- коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду < 2 ;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами $< 0,1$.

Щодо ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», то його структура балансу є незадовільною у 2016-2018 рр., оскільки не виконуються перша вищевказана умова (табл. 3.1).

Для перевірки реальної можливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відновити платоспроможність, розраховуємо коефіцієнт відновлення платоспроможності терміном на 6 місяців за формулою:

$$K_{\text{відновлення}} = \frac{K_{\text{п.лік}}^n + \frac{6}{T} \times (K_{\text{п.лік}}^k - K_{\text{п.лік}}^n)}{2}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{п.лік}}^k$ та $K_{\text{п.лік}}^n$ – коефіцієнт поточної ліквідності на кінець та на початок року;

T – звітний період, місяці;

- 6 (місяців) – крайній термін для відновлення платоспроможності;
- 2 – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Таблиця 3.1 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта забезпеченості власними коштами ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,151	1,271	1,112
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,131	0,213	0,101

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Отже, для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» даний коефіцієнт буде становити (рис. 3.2):

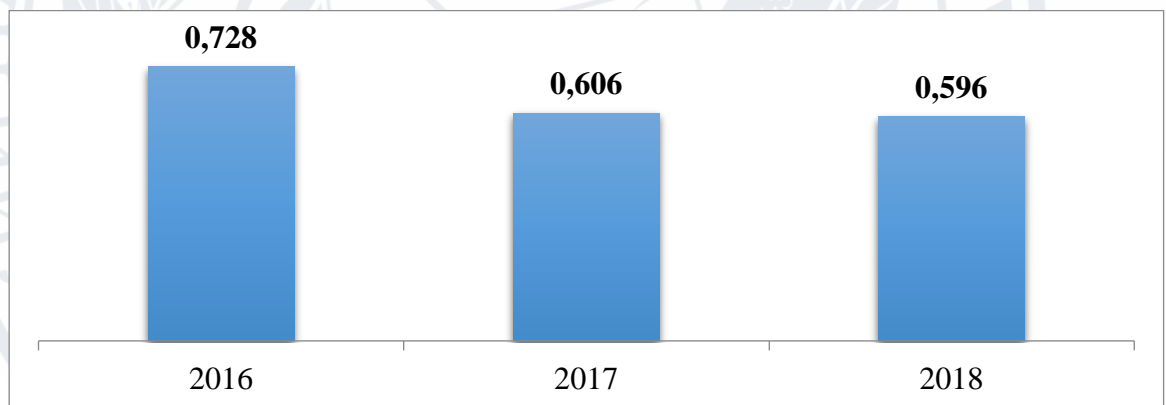


Рисунок 3.2 – Динаміка коефіцієнта відновлення ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на кінець 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Оскільки, коефіцієнт відновлення у 2016-2018 рр. даний коефіцієнт < 1 , то у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не мав реальної можливості відновити свою платоспроможність.

Необхідно також відмітити, що мінімальною умовою

платоспроможності підприємства є наявність власного обігового капіталу (ВОК).

$$ВОК = ВК - НА, \quad (3.2)$$

де $ВК$ – власний капітал;

$НА$ – необоротні активи

Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» власний обіговий капітал мав в цілому позитивну динаміку (рис. 3.3).

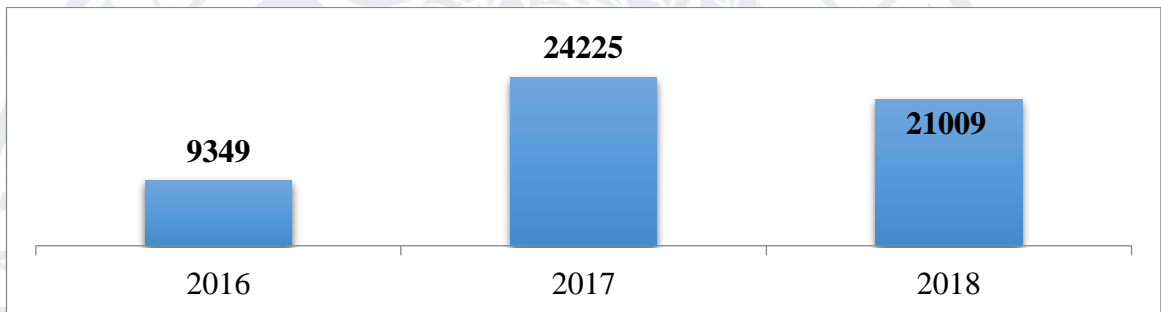


Рисунок 3.3 – Динаміка власного обігового ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Отже, спостерігаючи динаміку власного обігового капіталу бачимо, що у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є фінансово стійким та незалежним від зовнішніх кредиторів, що є умовою для відновлення його платоспроможності.

За даними фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» індекс Z для аналізованого підприємства станом на 2016-2018 рр. було розраховано в п. 2.3 роботи за моделями діагностики кризового стану.

Наявність великої кількості робіт, виконаних у руслі розглянутої проблеми, дозволяє по-особливому підійти до побудови моделі діагностики кризового стану. Користаючись цим накопиченим колективним досвідом,

відберемо показники, що найбільше часто зустрічалися в аналогічних моделях, і визначити ваги, з якими ці показники повинні входити в модель.

Визначаються порівняльні ваги різних груп показників, виходячи з частоти їхнього включення в моделі різних дослідників. Припустимо, що кожен дослідник уключав той чи інший показник у моделі, керуючись своїми уявленнями про його значимість. Чим більше дослідників уключали даний показник у свою модель, тим, отже, більше значимість цього показника, тим більшу питому вагу він повинний мати.

Спочатку, як уже вказувалося, визначимо ваги окремих груп показників із зазначених 5 груп. Далі при зважуванні показників їх досить класифікувати по зазначеним 5 групам, привласнити кожному показнику відповідну вагу і трансформувати його так, щоб сума ваг дорівнювала 100.

Проблема виникне, якщо в модель включаються два чи більш показники з однієї групи. Вважаємо, що їхня сумарна вага повинна дорівнювати вазі групи, а їхні частки ваги визначаються або, виходячи з їхніх відносних ваг у групі, або з розумінь дослідника.

Аналіз показав, що в різних роботах зустрічається всього 45 показників. Причому по зазначених групах вони розподіляються в такий спосіб (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз показників для моделі прогнозування кризового стану

Група показників	Кількість показників	Частка показників групи
Показники ліквідності	36	29%
Показники рентабельності	23	19%
Показники майнового стану	32	26%
Показники ділової активності	16	13%
Показники фінансової стійкості	16	13%
Разом	123	100%

Джерело: побудовано автором на основі [15; 18]

Таким чином, показник, що відноситься до групи показників ліквідності, ввійде в будь-яку систему показників з вагою 29 %. Якщо ж цих

показників буде два чи більше, то ця величина і буде їх сумарною вагою.

Дана універсальна система зважування показників може бути використана для зважування будь-яких показників, використовуваних для прогнозування неплатоспроможності підприємства.

Однак, користаючись тією же ідеєю, можна спробувати побудувати свою модель стосовно до українських умов. Для цього відберемо показники, що найбільше часто зустрічаються в моделях інших дослідників, додамо їм ваги відповідно до того, що було описано вище, а потім уточнимо модель і перевіримо її «розділові» здібності на матеріалах ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

У таблиці 3.3 представлені ті ж показники, тільки тепер вони розміщені в порядку убубання їхньої зустрічальності в моделі. В останньому стовпчику зустрічальність показана наростаючим підсумком.

Таблиця 3.3 – Аналіз зустрічальності показників

Група	Назва	Кількість	Частка	Частка наростаючим підсумком
1	Коефіцієнт покриття	12	10%	10%
1	Робочий капітал до активів	10	8%	18%
3	Чиста вартість власного капіталу до загальної величини заборгованості	9	7%	25%
2	Рентабельність продажів	7	6%	31%
2	Рентабельність власного капіталу	7	6%	37%
2	Рентабельність активів	6	5%	41%
4	Коефіцієнт оборотності активів	6	5%	46%
3	Власний капітал до загальної величини капіталу	4	3%	50%
5	Тенденція прибутковості	4	3%	53%
1	Грошовий потік до заборгованості	3	2%	55%

Джерело: побудовано автором на основі [15; 18]

Як бачимо з таблиці 3.3, на перші 5 показників приходиться 37 % сумарної зустрічальності, а на перші 10 показників – уже 55 %. Причому 10-м показником є відношення грошового потоку до короткострокової заборгованості.

Вісім показників дають 50 % сумарної зустрічальності.

Представляється, що на основі 8 показників і варто будувати модель. Можливо, серед них є зайві, однак ці зайві будуть «відсічені» у результаті перевірки всієї системи на мультиколінеарність.

Для оцінки рівня кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» доцільно використовувати десять фінансових показників, які дозволяють оцінити його платоспроможність на коротко- і довгостроковий термін та його рентабельність (рис. 3.4).

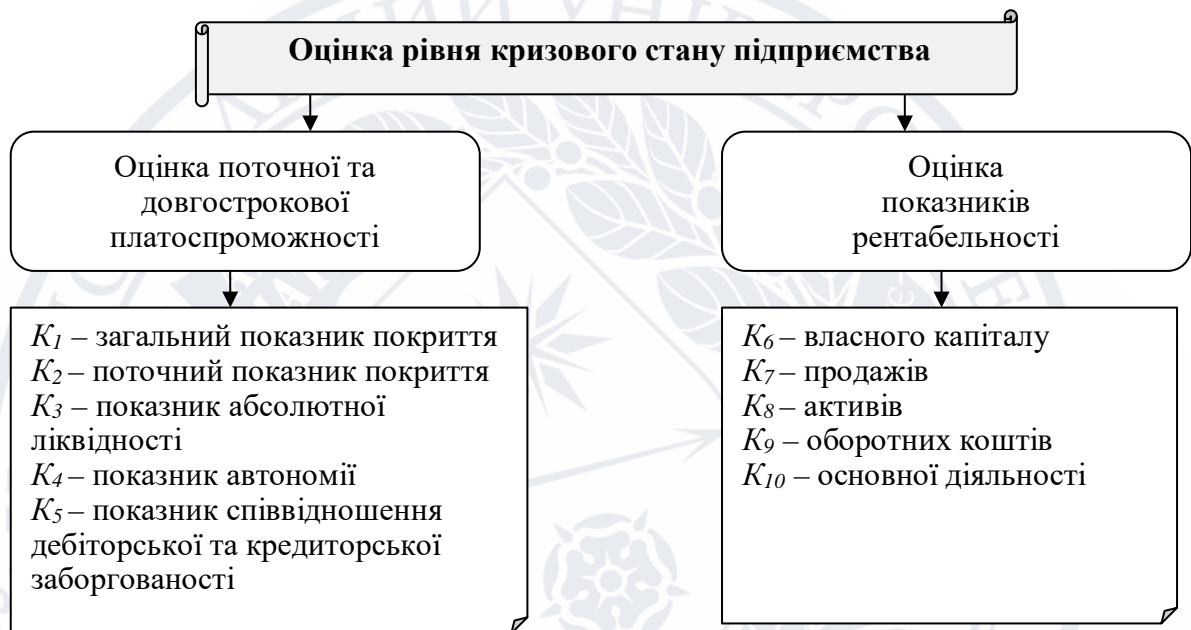


Рисунок 3.4 – Показники для оцінки кризового стану підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15; 18]

Масштаби кризового стану підприємства подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Масштаби кризового стану підприємства

Імовірність банкрутства за результатами оцінки	Масштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування
Можлива	Легка криза	Нормалізація поточної фінансової діяльності
Висока	Важка криза	Повне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Катастрофа	Пошук ефективних форм санації (при невдачі – ліквідація)

Джерело: побудовано автором на основі [15; 18]

Для визначення масштабів кризового стану для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр. використовуємо таку модель:

$$Z = 0,18 \times K_2 + 0,36 \times K_4 + 3,61 \times K_7 + 10 \times K_8 + 0,78 \times K_9 \quad (3.3)$$

Відповідно до різних рівнів кризового стану встановлено граничні значення показників K_{ij} та Z_j (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Граничні значення показника Z

Рівень фінансового стану	Граничне значення для підприємства
Стойка робота	> 0,85
Легка криза	0,71 – 0,85
Глибока криза	0,48 – 0,71
Катастрофа	< 0,48

Джерело: побудовано автором на основі [15; 18]

Отже, підставивши значення для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» отримаємо такі результати (рис. 3.5).

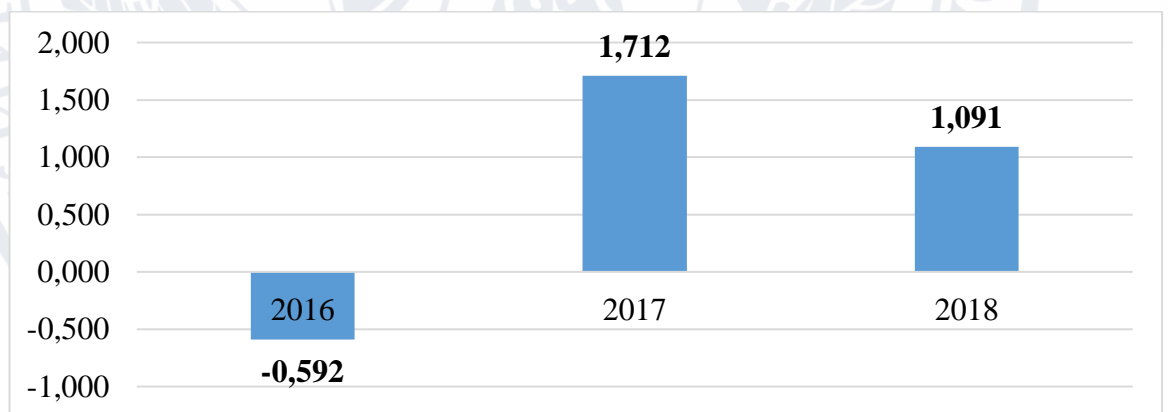


Рисунок 3.6 – Рівень кризового стану для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [55]

Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. стан підприємства характеризувався як

катастрофа, що вимагало від керівництва жорстких управлінських , а ось в 2017-2018 рр. – імовірність банкрутства не спостерігалася, оскільки рівень фінансового стану був стійким.

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

Результати дослідження довели неуніверсальність існуючих методик оцінки ймовірності банкрутства та дали підстави стверджувати про необхідність удосконалення комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування [56].

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 [57; 58].

В основу розрахунку інтегрального показника покладена думка, що кількісні показники за 4-групами збалансованої системи (ліквідність, фінансова стійкість, ділова стійкість та якість менеджменту) впливають на показник

антикризового управління підприємства (I_{AV}), який в свою чергу виступає індикатором ефективності механізму антикризового управління та має статистичний зв'язок з чотирма 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 чотири 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 [59], оскільки відома кількість змінних і рівнянь.

Було обґрунтовано застосування нормованих показників, які розбиті за чотирма 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 (2016-2018 рр.) (табл. В.1 Додатку В).

Нормування елементів матриці проведемо за формулами:

$$P_i = \frac{X_i}{\bar{X}_i}, \quad (3.4)$$

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

X_i – частковий показник підприємства;

\bar{X}_i – середнє значення за групою часткових показників протягом

визначеного періоду.

Така побудова дає змогу виконувати регресію $y = I_{AV}$, на заданих даних 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:

$$I_{AV} = K_1 \times I_L + K_2 \times I_{\Phi C} + K_3 \times I_{\Delta C} + K_4 \times I_{ЯМ}, \quad (3.5)$$

де I_{AV} – інтегральний показник ефективності механізму антикризового управління підприємства;

K_1, K_2, K_3, K_4 – коефіцієнти впливу індексів на фактор I_{AV} ;

I_L – згортка-індекс показників ліквідності, який має вигляд:

$$I_L = K_{L0} + \sum_{i=1}^3 K_{Li} \times X_i, \quad (3.6)$$

$I_{\Phi C}$ – згортка-індекс показників фінансової стійкості, який має вигляд:

$$I_{\Phi C} = K_{\Phi C0} + \sum_{i=4}^{10} K_{\Phi Ci} \times X_i, \quad (3.7)$$

$I_{ДС}$ – згортка-індекс показників ділової активності, який має вигляд:

$$I_{ДС} = K_{ДС0} + \sum_{i=11}^{17} K_{ДСi} \times X_i, \quad (3.8)$$

$I_{ЯМ}$ – згортка-індекс показників якості менеджменту, який має вигляд:

$$I_{ЯМ} = K_{ЯМ0} + \sum_{i=18}^{24} K_{ЯМi} \times X_i, \quad (3.9)$$

При розрахунку інтегрального показника механізму ефективності антикризового управління зроблено припущення, що всі чотири складових I_{AV} (I_L – індекс ліквідності, $I_{ФС}$ – індекс фінансової стійкості, $I_{ДС}$ – індекс ділової стійкості, $I_{ЯМ}$ – індекс якості менеджменту) діють різновпливово. Для підтвердження припущення було використано експерте оцінювання з використанням конкордації Кендала [60] для перевірки об'єктивності отриманих даних. В результаті маємо наступні вагові коефіцієнти: $K_L = 0,323$; $K_{ФС} = 0,278$; $K_{ДС} = 0,139$; $K_{ЯМ} = 0,26$.

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 ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Розрахунки виконані за допомогою додатка MS Office, MS Excel.

У процесі розробки інтегрального показника I_{AV} було залучено інструменти та методи математичного апарату та статистики. Зокрема:

Ранжування і кореляційний аналіз змінних використано для виявлення переліку статистичних показників тареального 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, $K = \|k_{x_p, x_q}\|$:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] \times [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}, \quad (3.10)$$

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

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,

$K = \|k_{x_p, x_q}\|$:

Вхідні дані: x_i -показники, $i = 1, \dots, n$; і y_j -індекси, $j = 1, \dots, m$ - представляють собою вибірку кількісних показників функціонування підприємства за 2011-2018 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 , $i = 1, \dots, 24$ є екзогенними і що є тільки односторонній зв'язок між незалежними змінними x_i , та залежною змінною $y = I_{AV}$, 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) $y = I_{AV}$, $p=1,2$ для вибірки оцінено у коефіцієнтах. Це відповідає питанню про адекватний вибір виду регресійної залежності та уточнення [62].

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

Результати кореляції за групами показників для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» наведено в табл. Д.1-Д.4 Додатку Д.

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.

Дослідження з використанням факторного аналізу можна поділити на етапи:

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

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

–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));

–інтерпретація даних.

Оцінка впливу показників на розвиток кризових явищ на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2011-2018 рр. на ефективність їх функціонування буде аналізуватись за допомогою ознак, які наведені у табл. В.2 Додатку В.

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 ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2011-2018 рр.:

група «ліквідність»	0,842;
група «фінансова стійкість»	0,724;
група «ділова стійкість»	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.

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 (Додаток Е).

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

$$I_{AV} = 0,323 \times I_L + 0,278 \times I_{\phi C} + 0,139 \times I_{\Delta C} + 0,260 \times I_{\Delta M}, \quad (3.11)$$

Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлено в табл. Ж.1 Додатку Ж. Він базується на розрахунках нормованих груп показників у динаміці (2011-2018 рр.) з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Вагові коефіцієнти було отримано на основі розрахунку загальної дисперсії (табл. В.2 Додатку В). 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 стійкість», індекс-згортка «Якість менеджменту»).

Загальна тенденція інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлено на рис. 3.7.

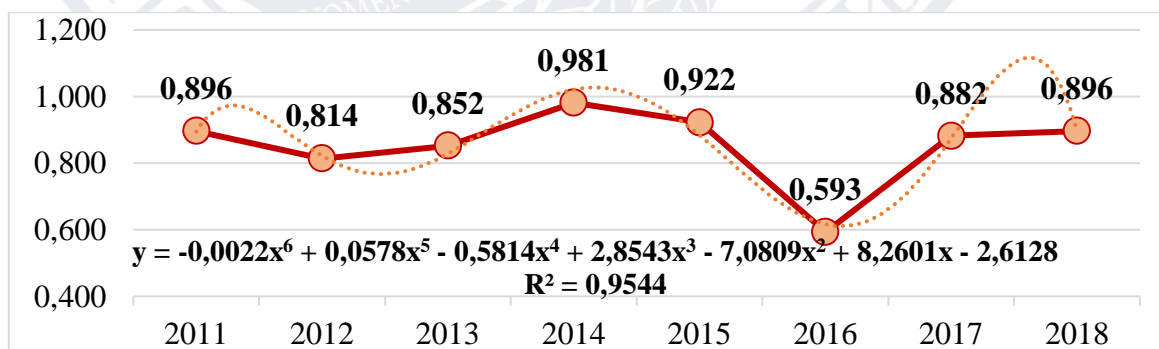


Рисунок 3.7 – Загальна тенденція інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2011-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Результати рис. 3.7 свідчать про те, погіршення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2015-2016 рр. через погіршення зовнішніх чинників. Застосування I_{AV} 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 [63]. Розраховані значення свідчать про наявність кризових явищ на підприємстві в 2015-2016 рр. та необхідність розробки заходів щодо покращення фінансового стану та запобігання кризи.

Висновки до розділу 3

Економічно обґрунтовано такі антикризові заходи для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Розроблена система стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, яка є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

З метою покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» запропоновані шляхи відновлення платоспроможності підприємства:

- 1) для перевірки реальної можливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відновити платоспроможність, розраховано

коефіцієнт відновлення платоспроможності. Встановлено, що коефіцієнт відновлення у 2016-2018 рр. коефіцієнт <1 , то у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не мав реальної можливості відновити свою платоспроможність.;

2) спостерігаючи динаміку власного обігового капіталу як мінімальної умови платоспроможності підприємства видно, що у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є фінансово стійким та незалежним від зовнішніх кредиторів, що є умовою для відновлення його платоспроможності.;

3) для оцінки рівня кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було використано десять фінансових показників, які дозволяють оцінити його платоспроможність на коротко- і довгостроковий термін та його рентабельність. Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. стан підприємства характеризувався як катастрофа, що вимагало від керівництва жорстких управлінських, а ось в 2017-2018 рр. – банкрутство не спостерігалось;

4) ефективність механізму антикризового управління на рівні підприємства в цілому запропоновано оцінювати шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління за показниками збалансованої системи за 4-групами (ліквідність, фінансова стійкість, ділова стійкість та якість менеджменту).

Розрахунку інтегрального показника було здійснено факторний аналіз за допомогою програмного пакету SPSS 22.0 за такою послідовністю дій:

1) обрахування кореляційної матриці для всіх змінних, що брали участь в аналізі;

2) виокремлення факторів (використано метод аналізу головних компонент);

3) обергання факторів для створення спрощеної структури (використано Варімакс обергання с нормалізацією Кайзера);

4) інтерпретація факторів.

Динаміка інтегрального показника свдчить про погіршення ефективності механізму антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2015-2016 рр. через погіршення зовнішніх чинників. Застосування I_{AV} дає можливість збільшити об'єктивність при оцінці ймовірності банкрутства підприємств машинобудування за рахунок врахування нефінасових 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 [63]. Розраховані значення свдчать про наявність кризових явищ на підприємстві в 2015-2016 рр. та необхідність розробки заходів щодо покращення фінансового стану та запобігання кризи.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретико-методичні основи антикризового управління промисловим підприємством, можна зробити такі висновки.

В основі антикризового управління лежить процес постійного відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливість розвитку негативних тенденцій та, як наслідок, кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій.

Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації. Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ситуацій, незалежно від того, чи можна їх передбачити чи ні. Головною умовою для успішного подолання кризи є певна готовність до неї.

Об'єктивна необхідність забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах обумовлює вибір дієвих та адекватних вимогам ринку механізмів антикризового менеджменту. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що слугує збереженню стабільно-ефективної діяльності металургійних підприємств та виявлення, стримування, подолання і контроль кризових явищ.

Діагностика кризового стану та ймовірності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дозволила зробити такі висновки.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - це підприємство майже з віковою історією, яке посідає провідне місце серед підприємств машинобудування Вінниччини.

Сьогодні ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснює такі

види діяльності:

- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування;
- виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Слід відмітити позитивну динаміку обсягів і виробництва, і реалізації продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2014-2018 рр. Щорічний темп зростання виробництва склав 26,1%, а обсягів реалізованої продукції – 23,2%.

Протягом 2016-2018 рр. підприємство працювало нерентабельно тільки у 2016 р.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено оцінку індикаторів кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». За результатами оцінки дійшли до висновку, що підприємство мало незадовільний фінансовий стан, про що свідчать відповідні показники:

- основні засоби є сильно зношеними, технічний розвиток підприємства здійснювався згідно з розробленими і затвердженими програмами і планами. Підприємство займалося протягом 2016-2018 рр. оновленням та модернізацією своїх основних фондів;

- показники ліквідності підприємства свідчать про неліквідний баланс підприємства, мали незначну позитивну тенденцію, але свідчать про платоспроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр.;

- стан підприємства в 2016-2018 рр. характеризується як кризовий фінансовий стан;

- показники ділової активності мали в основному позитивну тенденцію до покращення;

- всі показники рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний

завод» в 2016 рр. мали від'ємне значення через отримання негативного фінансового результату, у 2017-2018 рр. підприємство стало прибутковим.

У роботі здійснено аналіз вірогідності банкрутства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2016-2018 рр. за десяттю моделями.

Результати розрахунків дозволили зробити однозначний висновок: у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мало задовільний фінансовий стан, тому імовірність збанкрутіння була низькою.

Економічно обґрунтовано такі антикризові заходи для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Розроблена система стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, яка є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

З метою покращення фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» запропоновані шляхи відновлення платоспроможності підприємства:

1) для перевірки реальної можливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відновити платоспроможність, розраховано коефіцієнт відновлення платоспроможності. Встановлено, що коефіцієнт відновлення у 2016-2018 рр. коефіцієнт < 1 , то у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не мав реальної можливості відновити свою платоспроможність;

2) спостерігаючи динаміку власного обігового капіталу як мінімальної умови платоспроможності підприємства видно, що у 2016-2018 рр. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є фінансово стійким та незалежним від зовнішніх кредиторів, що є умовою для відновлення його платоспроможності;

3) для оцінки рівня кризового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було використано десять фінансових показників, які

дозволяють оцінити його платоспроможність на коротко- і довгостроковий термін та його рентабельність. Отже, можна зробити висновок, що на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2016 р. стан підприємства характеризувався як катастрофа, що вимагало від керівництва жорстких управлінських, а ось в 2017-2018 рр. – банкрутство не спостерігалось;

4) ефективність механізму антикризового управління на рівні підприємства в цілому запропоновано оцінювати шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління за показниками збалансованої системи за 4-групами (ліквідність, фінансова стійкість, ділова стійкість та якість менеджменту).

Розрахунку інтегрального показника було здійснено факторний аналіз за допомогою програмного пакету SPSS 22.0 за такою послідовністю дій:

- 1) обрахування кореляційної матриці для всіх змінних аналізу;
- 2) виокремлення факторів (використано метод аналізу головних компонент);
- 3) обертання факторів для створення спрощеної структури (використано Варімакс обертання з нормалізацією Кайзера);
- 4) інтерпретація факторів.

Динаміка інтегрального показника свідчить про погіршення ефективності механізму антикризового управління ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2015-2016 рр. через погіршення зовнішніх чинників. Застосування I_{AV} 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. Розраховані значення свідчать про наявність кризових явищ на підприємстві в 2015-2016 рр. та необхідність розробки заходів щодо покращення фінансового стану та запобігання кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Галушко О. І. Проблемы эффективного функционирования предприятий в современных условиях: материалы Всеукраинской научно-практич. Конференции. Севастополь: СевНТУ. 2003. URL: http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2012. 432 с.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. Том 3, № 6. С. 316-319.
4. Белых Л. П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия: учеб. пособ. для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 399 с.
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс для вузов. К.: Ника-центр, 2012. 528 с.
6. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов ВУЗов. М.: Аспект Пресс, 2016. 319 с.
7. Иванюта С. М. Антикризисное управление: учеб. пособ. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. 189 с.
8. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2012. 432 с.
9. Маренков Н. Л. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустить его. *Содействие*. 2015. № 3-4. С. 28-35.
10. Дондуков А. Н., Юн Г. Б., Рябова Т. Ф. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в РФ. М.: Издательский дом «Грааль», 2013. 464 с.
11. Салыга С. Я., Орехов С. А., Медведев С. Ю. Отдельные проблемы антикризисного управления предприятиями. М.: Диалог-МГУ, 2016. 149 с.
12. Трисвятский Л. А. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 2015.

№ 6. С. 19-25.

13. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособ. К.: МАУП, 2015. 208 с. URL: http://www.e-reading.ws/bookreader.php/115064/Antikrizisnoe_upravlenie.pdf.

14. Бартон И., Бартон Л., Шерекир Г. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. М.: ИД «Вильямс», 2013. 156 с.

15. Женере Ж. Введение в экономику. М.: Анор, 1995. 192 с.

16. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М.: ИНФРА-М, 1993. 371 с.

17. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособ. К.: МАУП, 2015. 208 с. URL: http://www.e-reading.ws/bookreader.php/115064/Antikrizisnoe_upravlenie.pdf.

18. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2014. 832 с.

19. Зятковський І. В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 344 с.

20. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: учеб. пособ. К.: Кондор, 2003. 512 с.

21. Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукосуев А. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учебное пособи. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. 430 с.

22. Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. М.: Наука и экономика, 1999. 256 с.

23. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С.6-7.

24. Попов В. Б., Кадыров Э. Ш. Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий. *Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского Серия «Экономика и управление*. 2014. № 1. С. 118–126.

25. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник.

Т. А. Говорушко, І. В. Дем'яненко, К. В. Багацька [та ін.] за заг. ред. Т. А. Говорушко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 400 с.

26. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов ВУЗов. М.: Аспект Пресс, 2016. 319 с.

27. Зубкова А. В. Приемы антикризисного менеджмента: практ. пособ. для бизнесменов и студентов. Ростов-н/Д.: Феникс, 2013. 397 с.

28. Карпунь І. Н. Структурні фінансові механізми антикризових заходів суб'єкта господарювання. *Науковий Вісник НЛТУ України*. 2016. № 19. С. 171.

29. Уткин Э.А. Антикризисное управление: учебник. М.: Инфра-М, 1997. 399 с.

30. Беляев С.Г. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Под. ред. С.Г. Беяева, В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2016. 278 с.

31. Король В.С. Антикризисний менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.06.02. Л., 2011. 20 с.

32. Василенко В.О. Антикризисное управление підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2015. 208 с. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.

33. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2012. 432 с.

34. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: ПРИОР, 2000. 432 с.

35. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. 234 с.

36. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999. 368 с.

37. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

38. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2011. 580 с.
39. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. 271 p.
40. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони*. 2009. №1. С. 228-232.
41. Дондуков А. Н., Юн Г. Б., Рябова Т. Ф. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в РФ. М.: Издательский дом «Грааль», 2013. 464 с.
42. Терлецька Ю. О. Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2012. 256 с.
43. Перерва П. Г., Косенко А. В., Косенко О. П. Антикризіві інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.
44. Маренков Н. Л. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустит его. *Содействие*. 2015. № 3-4. С. 28-35.
45. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8 «Менеджмент». 2012. № 4. С. 76-92.
46. Трисвятский Л. А. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 2015. № 6. С. 19-25.
47. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. для студ. внз; С. Я.Салига, О. І. Дацій, Н. В. Нестеренко, О. В. Серебряков. К.: ЦНЛ, 2005. 237 с.
48. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. №4. С.186-192. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_186_

192.pdf.

49. Хлевицька Т. Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонНУЕТ. 2015. Вип. 26, Т.1. С. 313-318.

50. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf.

51. Гордієнко Т. В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgmecon/2012_102/178-187.pdf.

52. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2016. Вип. 2 (50). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2016_2/index.htm.

53. Перерва П. Г., Косенко А. В., Косенко О. П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.

54. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством. К.: КНЕУ, 2017. 680 с.

55. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <http://kmbp.com.ua>.

56. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. №7. С. 344–352.

57. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / 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.

58. 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.

59. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.

60. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <http://smida.gov.ua>.

61. Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 3. С. 130-134.

62. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. СПб.: Питер. 1999. 416 с.

63. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: ПРИОР. 1998. 432 с.

64. Орлов О. О., Залогіна К. І. Експрес-діагностика банкрутства на основі даних бухгалтерської звітності за новими Національними стандартами України. *Вісник НАН України*. 2000. № 2. С. 51–55.

65. Дьома О. М. Антикризовий моніторинг діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 201-203.



ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Трактування визначення поняття «криза»

Автор	Визначення кризи
1	2
Л.П. Білих [4]	Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін.
И. А. Бланк [5]	Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.
А. Т. Зуб [6]	Маловірогідна подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбаченими наслідками та вимагає прийняття негайних рішень.
С. М. Іванюта [7]	Крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Э. М. Коротков [8]	Загострення безлічі взаємозв'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління.
Н. Л. Маренков [9]	Об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що характеризує рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління.
А. Н. Дондуков [10]	Небезпечний стан, перелом.
С. Я. Салига [11]	Фаза розбалансованості діяльності суб'єкта господарювання і втрати можливостей управління фінансовими відносинами.
Л. А. Трісвятський [12]	Об'єктивний економічний процес, який можна регулювати, якщо кризовий стан був своєчасно виявлений.
А. Д. Чернявський [13]	Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.
І. Бартон [14]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації.
Ж. Женере [15]	Момент, коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення: падіння виробництва, зайнятості і доходів, збільшення текучості кадрів.
Дж. М. Кейнс [16]	Характерна межа економічного циклу, що виявляється в раптовій і, як правило, різкій зміні тенденції до збільшення на протилежну.
Ю. Розенталь і Б. Піджненбург [17]	Ситуація, що визначається високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.

Джерело: складено автором на основі [4-17]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

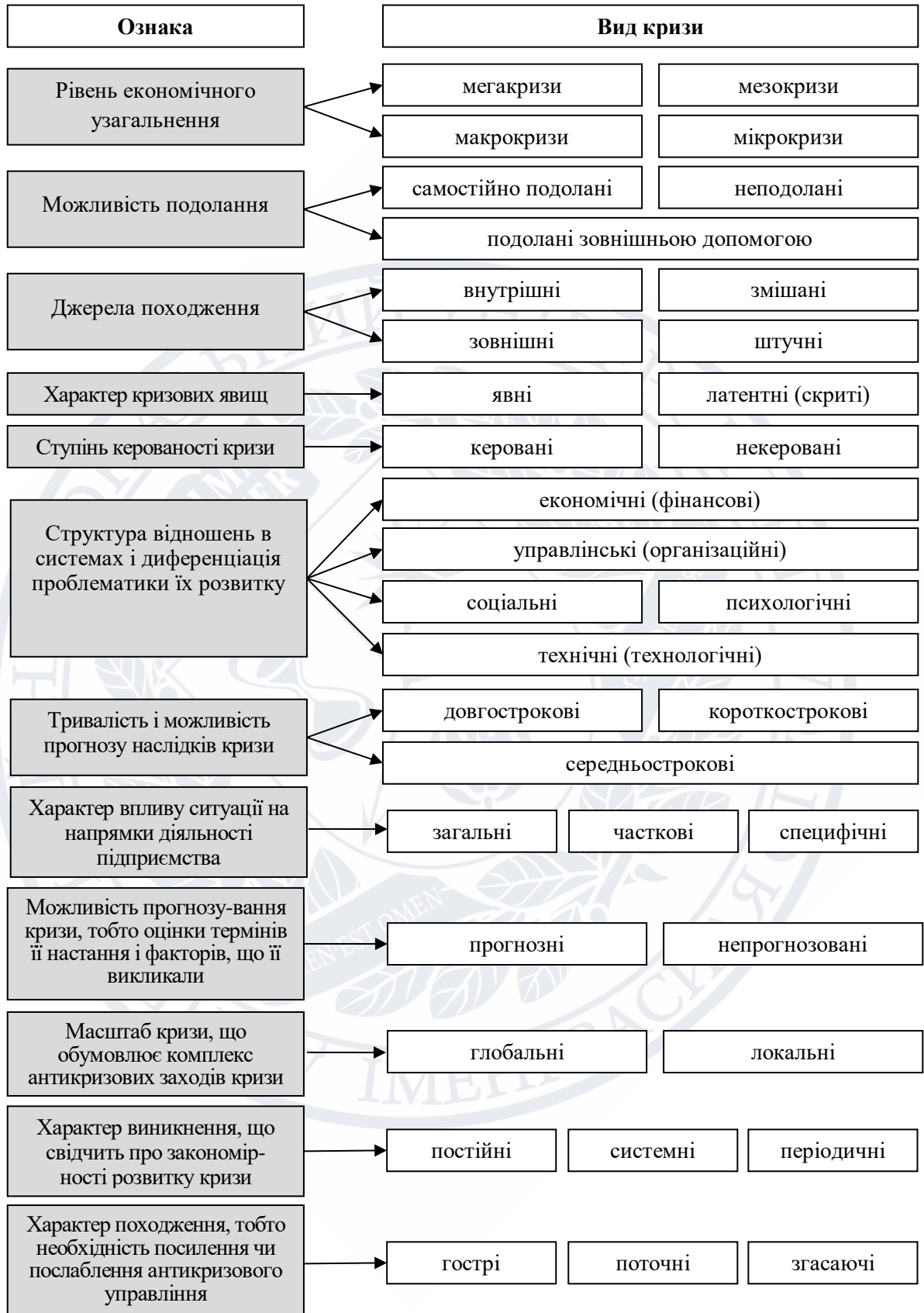


Рисунок А.1 – Класифікація кризи

Джерело: побудовано автором на основі [28]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Монографічний аналіз поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
1	2
Е. Уткін [29]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
С. Беляєв, В. Кошкін [30]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника
В. Король [31]	здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню
В. О. Василенко [22], Е. М. Коротков [33]	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Е.С. Мінаєв [34]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків
І. П. Булеєв, Н. Е. Брюховецька [35, с. 9]	макроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації
А. Г. Грязнова [36, с. 7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів
Л. С. Ситник [37, с. 22]	здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах
Л. О. Лігоненко [38, с. 57]	антикризове управління - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству

Джерело: складено автором на основі [29-38]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А



Рисунок А.2 – Концептуальний підхід до антикризового управління

Джерело: побудовано автором

Таблиця Б.1 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Основний вид продукції	Обсяг виробництва									Обсяг реалізованої продукції								
	2016			2017			2018			2016			2017			2018		
	шт.	тис. грн	%	шт.	тис. грн	%	шт.	тис. грн	%	шт.	тис. грн	%	шт.	тис. грн	%	шт.	тис. грн	%
Автомобілерозвантажувач	5	2793,6	3,65	14	10836,6	6,23	4	3770,3	1,86	5	2793,6	3,75	14	10836,6	6,58	4	3770,3	2,03
СІР-мийки	9	2411,1	3,15	6	26805,6	15,40	3	3293,4	1,63	10	5475,1	7,35	6	26805,6	16,27	3	3293,4	1,77
Пастеризаційно-охолоджувальна установка	5	18044,0	23,60	6	25054,0	14,39	6	66387,8	32,77	5	18044,0	24,20	6	25054,0	15,21	6	66387,8	35,69
Обладнання для перероблення молока							3	49758,3	24,56							3	49758,3	26,75
Каркаси котлів	2	479,5	0,63							2	479,5	0,64						
Кагатоукладач				2	8053,1	4,63							2	8053,1	4,89			

Джерело: складено за даними підприємства

Таблиця Б.2 – Активи ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за ступенем ліквідності за 2016-2018 рр.

Види активів	2016		2017		2018	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
A ₁	5127	4,9	24625	19,8	27431	11,9
A ₂	27402	26,3	39351	31,7	72344	31,3
A ₃	38644	37,1	49663	40,0	108515	47,0
A ₄	33129	31,8	10655	8,6	22821	9,9
Разом	5127	100,0	124294	100,0	231111	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Таблиця Б.3 – Пасиви ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в порядку зростання термінів сплати в 2016-2018 рр.

Види пасивів	2016		2017		2018	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
П ₁	15836	15,2	16344	13,1	25482	11,0
П ₂	45988	44,1	73070	58,8	161799	70,0
П ₃	0	0,0	0	0,0	0	0,0
П ₄	42478	40,7	34880	28,1	43830	19,0
Разом	15836	15,2	16344	13,1	25482	11,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Таблиця Б.4 – Діагностика банкрутства підприємства

Назва моделі	Модель	Умовні позначення	Рівень загрози банкрутства
1	2	3	4
Двохфакторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2$	X_1 – коефіцієнт термінової ліквідності; X_2 – питома вага позикових коштів у пасивах	$Z > 0$ – імовірність банкрутства велика; $Z < 0$ – імовірність банкрутства незначна
Модель Альтмана (1968 р.)	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	X_1 – відношення оборотних активів (робочого капіталу) до суми активів підприємства; X_2 – рівень рентабельності капіталу; X_3 – рівень дохідності активів; X_4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу; X_5 – обіговість активів	$Z < 1,8$ – імовірність банкрутства дуже велика; 1,81–2,7 – велика; 2,71–2,99 – можлива; $Z > 3$ – дуже низька
Модель Альтмана (1983 р.)	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$	X_1 – відношення оборотних активів (робочого капіталу) до суми активів підприємства; X_2 – рівень рентабельності капіталу; X_3 – рівень дохідності активів; X_4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу; X_5 – обіговість активів	$Z < 1,8$ – імовірність банкрутства дуже велика; 1,81–2,7 – велика; 2,71–2,99 – можлива; $Z > 3$ – дуже низька
Модель Спрінггейта	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$	X_1 – відношення оборотних активів до загальної вартості активів; X_2 – відношення прибутку до оподаткування до загальної вартості активів; X_3 – відношення прибутку до оподаткування до зобов'язань підприємства; X_4 – відношення чистого доходу до загальної вартості активів	$Z < 0,862$ – імовірність банкрутства дуже велика

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
Модель Тафлера	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	X_1 – відношення чистого доходу до поточних зобов'язань і забезпечень; X_2 – відношення оборотних активів до загальних зобов'язань; X_3 – відношення поточних зобов'язань і забезпечень до загальних активів; X_4 – відношення чистого доходу до активів підприємства	$Z < 0,2$ – імовірність банкрутства дуже велика; $Z > 0,3$ – імовірність банкрутства дуже низька
Модель Creditmen (Ж. ДеПаляна)	$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5$	X_1 – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і забезпечень; X_2 – відношення власного капіталу до зобов'язань; X_3 – відношення оборотних активів до суми активів; X_4 – відношення чистого доходу до дебіторської заборгованості; X_5 – відношення дебіторської заборгованості до зобов'язань	$Z < 100$ – імовірність банкрутства дуже велика
Модель R-рахунку (Іркутської державної економічної академії, модель Давидової, Белікова)	$R = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4$	X_1 – відношення оборотних активів до валюти балансу; X_2 – відношення чистого фінансового результату до власного капіталу; X_3 – відношення чистого доходу до валюти балансу; X_4 – відношення чистого фінансового результату до собівартості	$R < 0$ – імовірність банкрутства максимальна (90—100 %); $R = 0—0,18$ – імовірність банкрутства велика (60—80 %); $R = 0,18—0,32$ – імовірність банкрутства середня (35—50 %); $R = 0,32—0,42$ – імовірність банкрутства низька (15—20 %); $Z > 0,42$ – імовірність банкрутства мінімальна (до 10 %)
Модель Сайфуліна, Кадикова [14]	$Z = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + X_5$	X_1 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; X_2 – коефіцієнт поточної ліквідності; X_3 – інтенсивність обороту авансованого капіталу; X_4 – відношення прибутку до чистого доходу; X_5 – рентабельність власного капіталу	$Z = 1$ при $X_1 > 0,1$; $X_2 > 2$; $X_3 > 2,5$; $X_5 > 0,2$ – фінансова сталість; $Z < 1$ – незадовільний фінансовий стан

1	2	3	4
Модель Фулмера	$Z = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,27X_4 - 0,12X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075$	X_1 – відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу; X_2 – відношення чистого доходу до валюти балансу; X_3 – відношення прибутку до оподаткування до власного капіталу; X_4 – відношення грошового потоку до позикового капіталу; X_5 – відношення довгострокових зобов'язань і забезпечень до валюти балансу; X_6 – відношення поточних зобов'язань і забезпечень до сукупних активів; X_7 – \log (матеріальні активи); X_8 – відношення оборотного капіталу до зобов'язань; X_9 – \log (відношення прибутку до оподаткування та відсотків до сплати до отриманих відсотків)	$Z < 0$ – імовірність банкрутства велика
Модель Федотової	$Z = - 0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,0579X_2$	X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності; X_2 – частка позикового капіталу у валюті балансу	$Z > 0$ – підприємство може збанкрутіти
Модель університету Париж-Дафін (модель Конана-Гольдера)	$Z = - 0,16 X_1 - 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,1 X_4 - 0,24 X_5$	X_1 – відношення суми дебіторської заборгованості та грошових коштів до валюти балансу; X_2 – відношення постійного капіталу до валюти балансу; X_3 – відношення фінансових витрат до чистого доходу; X_4 – відношення витрат на персонал до валового прибутку; X_5 – відношення валового прибутку до позичкового капіталу	$Z > 0,21$ – імовірність банкрутства – 100 %; $Z = 0,2 - 0,048$ – імовірність банкрутства – 90 %; $Z = 0,48 - 0,002$ – імовірність банкрутства – 80 %; $Z = 0,002 - (-0,026)$ – імовірність банкрутства – 70 %; $Z = (-0,026 - (-0,068))$ – імовірність банкрутства – 50 %; $Z = (-0,068) - (-0,087)$ – імовірність банкрутства – 40 %; $Z = (-0,087) - (-0,107)$ – імовірність банкрутства – 30 %;

Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4
			$Z = (-0,107) - (-0,131)$ – імовірність банкрутства — 20 %; $Z = (-0,131) - (-0,164)$ – імовірність банкрутства – 10 %
Модель Терещенка	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$	X_1 – відношення грошового потоку до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення прибутку до валюти балансу; X_4 – відношення прибутку до чистого доходу ; X_5 – відношення виробничих запасів до чистого доходу ; X_6 – відношення чистого доходу до валюти балансу	$Z > 2$ – підприємство є фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість підприємства порушена, але за умов переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує; $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо не буде здійснено санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом
Модель Ліса	$L = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4$	X_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; X_2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів; X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; X_4 – відношення власного капіталу до суми активів	$L > 0,037$ – імовірність банкрутства низька
Модель Бесрмана	$Z = 0,077X_1 + 0,813X_2 + 0,124X_3 + 0,105X_4 - 0,063X_5 + 0,061X_6 + 0,268X_7 + 0,217X_8 + 0,012X_9 + 0,165X_{10}$	X_1 – відношення позикового капіталу до валюти балансу; X_2 – відношення чистого фінансового результату до валюти балансу; X_3 – відношення чистого фінансового результату до позикового капіталу; X_4 – відношення чистого фінансового результату до	$Z > 0,32$ – загроза банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового аналізу; $Z < 0,236$ – підприємству не загрожує банкрутство

1	2	3	4
		<p>чистого доходу; X_5 – відношення чистого грошового потоку до позикового капіталу; X_6 – відношення чистого доходу до валюти балансу; X_7 – відношення запасів до чистого доходу; X_8 – відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду; X_9 – відношення введених в дію основних фондів до суми амортизації; X_{10} – відношення заборгованості за банківськими позиками до позикового капіталу</p>	
<p>Модель Савицької виробничих підприємств</p>	<p>Г.В. для $Z = 0,111X1 + 13,239X2 + 1,676X3 + 0,515X4 + 3,80X5$</p>	<p>$X1$ – частка власного оборотного капіталу в формуванні оборотних активів; $X2$ – відношення оборотного капіталу до основного; $X3$ – коефіцієнт оборотності сукупного капіталу; $X4$ – рентабельність активів підприємства, %; $X5$ – коефіцієнт фінансової незалежності (частка власного капіталу в валюті балансу)</p>	<p>При величині показника Z більше 8 ризик банкрутства малий. При значенні Z від 8 до 5 – невеликий ризик настання неспроможності. При значенні Z від 5 до 3 – середній ризик банкрутства. При значенні Z нижче 3 – великий ризик неспроможності. При значенні Z нижче 1 – компанія є банкрутом.</p>

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Розподіл показників збалансованої системи за групами з урахуванням факторів впливу

№ п/п	Показники	Фактор впливу*	Оптимальне значення
	Показники ліквідності (I_L)		
X_1	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	С	max
X_2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	С	max
X_3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	С	max
	Показники фінансової стійкості (I_{FC})		
X_4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	С	max
X_5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Д	min
X_6	Коефіцієнт фінансової залежності	Д	min
X_7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	С	max
X_8	Коефіцієнт фінансової стійкості	С	max
X_9	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	С	max
X_{10}	Коефіцієнт інвестування	Д	min
	Показники ділової стійкості (I_{DC})		
X_{11}	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	С	max
X_{12}	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	С	max
X_{13}	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	С	max
X_{14}	Коефіцієнт оборотності запасів	С	max
X_{15}	Рентабельність активів, %	С	max
X_{16}	Рентабельність власного капіталу, %	С	max
X_{17}	Рентабельність реалізованої продукції, %	С	max
	Показники якості менеджменту (I_{JM})		
X_{18}	Відсоток браку	Д	min
X_{19}	Кількість гарантійних звернень	Д	min
X_{20}	Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн	Д	min
X_{21}	Кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати, дні	Д	min
X_{22}	Кількість постачальників	С	max
X_{23}	Кількість машино-днів простою підприємства	Д	min
X_{24}	Плинність кадрів, %	Д	min

Примітка: *С – стабілізуючі показники; Д – дестабілізуючі показники

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Загальна пояснена дисперсія

№ п/п	Показники	значення	% дисперсії	кумулятивні %
Показники ліквідності (I_L)				
X_1	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,952	65,078	65,078
X_2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,995	33,180	98,258
X_3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,052	1,742	100
Показники фінансової стійкості ($I_{\Phi C}$)				
X_4	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	5,075	72,495	72,495
X_5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,521	21,724	94,219
X_6	Коефіцієнт фінансової залежності	0,299	4,273	98,492
X_7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,088	1,264	99,756
X_8	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,012	0,170	99,926
X_9	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,005	0,074	100
X_{10}	Коефіцієнт інвестування	1,717E-17	2,453E-16	100
Показники ділової стійкості ($I_{ДС}$)				
X_{11}	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,746	53,517	53,517
X_{12}	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,306	32,94	86,456
X_{13}	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,469	6,701	93,157
X_{14}	Коефіцієнт оборотності запасів	0,287	4,100	97,257
X_{15}	Рентабельність активів, %	0,099	1,409	98,666
X_{16}	Рентабельність власного капіталу, %	0,081	1,154	99,82
X_{17}	Рентабельність реалізованої продукції, %	0,013	0,18	100
Показники якості менеджменту ($I_{ЯМ}$)				
X_{18}	Відсоток браку	4,011	57,305	57,305
X_{19}	Кількість гарантійних звернень	1,494	21,338	78,643
X_{20}	Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн	0,701	10,021	88,663
X_{21}	Кількість днів невиконаної вчасно заробітної плати, дні	0,600	8,577	97,241
X_{22}	Кількість постачальників	0,168	2,396	99,637
X_{23}	Кількість машино-днів простою підприємства	0,022	0,317	99,954
X_{24}	Плинність кадрів, %	0,003	0,046	100

Джерело: побудовано автором

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Кореляційний аналіз показників ліквідності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2011-2018 рр.

	X_1	X_2	X_3
X_1	1,000		
X_2	0,946	1,000	
X_3	0,025	0,088	1,000

Джерело: побудовано автором

Таблиця Д.2 – Кореляційний аналіз показників фінансової стійкості
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2011-2018 рр.

	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
X_4	1,000						
X_5	-1,000	1,000					
X_6	-0,931	0,931	1,000				
X_7	-0,536	0,536	0,611	1,000			
X_8	0,919	-0,919	-0,742	-0,308	1,000		
X_9	0,663	-0,663	-0,474	0,237	0,815	1,000	
X_{10}	0,726	-0,726	-0,670	0,018	0,700	0,864	1,000

Джерело: побудовано автором

Таблиця Д.3 – Кореляційний аналіз показників ділової стійкості
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2011-2018 рр.

	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	X_{17}
X_{11}	1,000						
X_{12}	0,350	1,000					
X_{13}	-0,882	-0,409	1,000				
X_{14}	-0,430	0,294	0,504	1,000			
X_{15}	0,248	0,741	-0,317	0,192	1,000		
X_{16}	0,656	0,713	-0,677	-0,085	0,847	1,000	
X_{17}	-0,066	0,838	-0,030	0,484	0,762	0,591	1,000

Джерело: побудовано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Таблиця Д.4 – Кореляційний аналіз показників якості менеджменту
 ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2011-2018 рр.

	X_{18}	X_{19}	X_{20}	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}
X_{18}	1,000						
X_{19}	-0,484	1,000					
X_{20}	0,566	-0,707	1,000				
X_{21}	0,509	-0,335	0,617	1,000			
X_{22}	-0,254	0,254	-0,511	-0,948	1,000		
X_{23}	-0,170	0,300	-0,470	0,019	-0,142	1,000	
X_{24}	0,682	-0,352	0,786	0,901	-0,760	-0,219	1,000



ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Ліквідність»

	Компонента
	X1
VARX1	0,983
VARX2	0,986
VARX3	0,117

Джерело: складено автором

Таблиця Е.2 – Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Фінансова стійкість»

	Компоненти	
	X4	X5
VARX4	0,986	-0,146
VARX5	-0,986	0,146
VARX6	-0,907	0,297
VARX7	-0,418	0,892
VARX8	0,935	0,101
VARX9	0,763	0,633
VARX10	0,821	0,429

Джерело: складено автором

Таблиця Е.3 – Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Ділова стійкість»

	Компоненти	
	X11	X12
VARX11	0,609	-0,704
VARX12	0,878	0,300
VARX13	-0,663	0,689
VARX14	0,033	0,855
VARX15	0,863	0,292
VARX16	0,955	-0,122
VARX17	0,712	0,644

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Таблиця Е.4 – Матриця коефіцієнтів оцінок компонент групи «Якість менеджменту»

	Компоненти	
	X18	X19
VARX18	0,710	-0,199
VARX19	-0,622	0,473
VARX20	0,880	-0,329
VARX21	0,892	0,419
VARX22	-0,768	-0,558
VARX23	-0,266	0,784
VARX24	0,943	0,140

Джерело: складено автором

Таблиця Е.5 – Матриця обернених компонент групи «Фінансова стійкість»

	Компоненти	
	X4	X5
VARX4	0,724	-0,685
VARX5	-0,724	0,685
VARX6	-0,573	0,764
VARX7		0,970
VARX8	0,824	
VARX9	0,988	0,080
VARX10	0,919	

Джерело: складено автором

Таблиця Е.6 – Матриця обернених компонент групи «Ділова стійкість»

	Компоненти	
	X11	X12
VARX11		-0,911
VARX12	0,914	
VARX13		0,923
VARX14		0,733
VARX15	0,897	
VARX16	0,778	-0,567
VARX17	0,934	

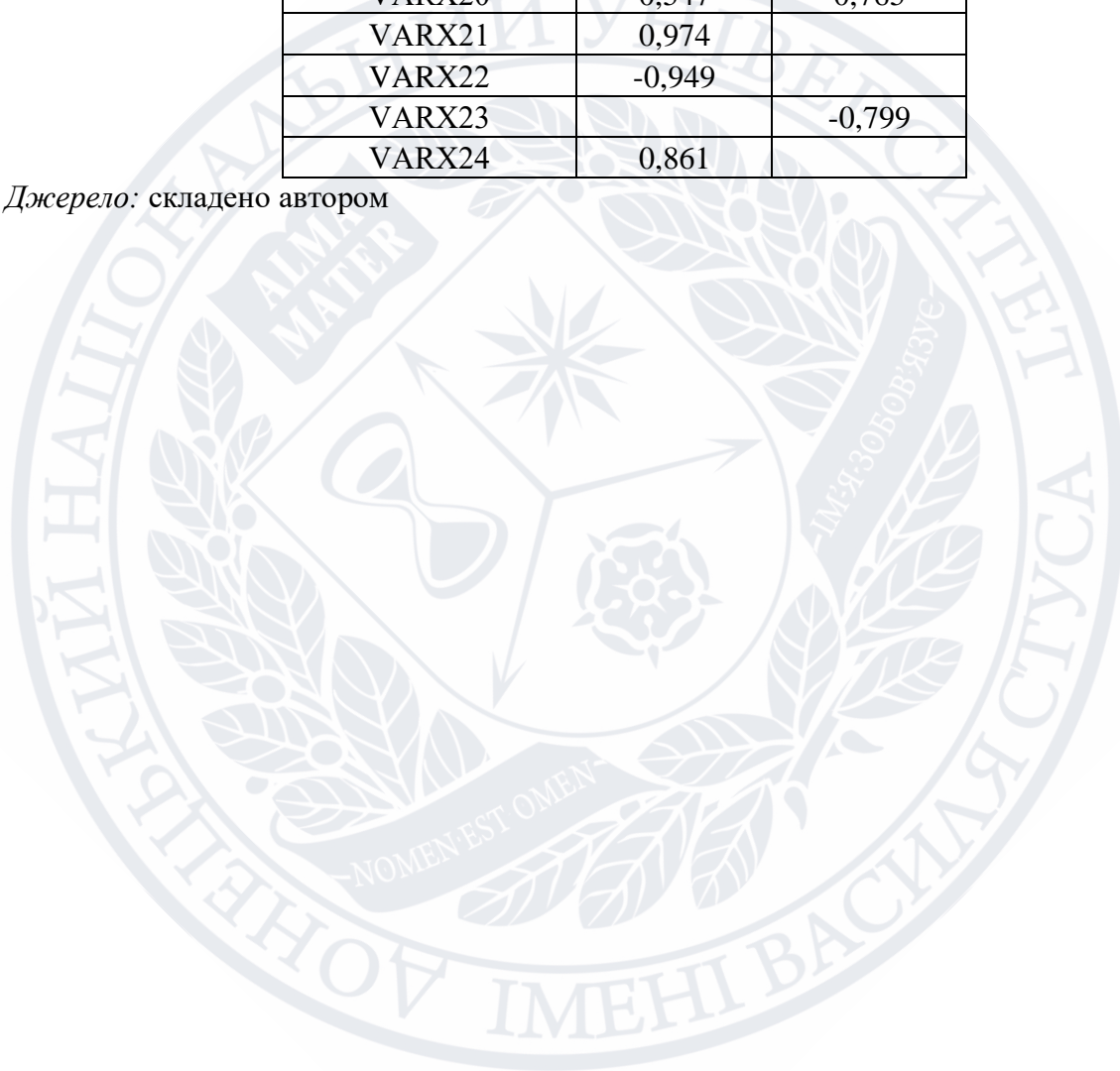
Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Таблиця Е.7 – Матриця обернених компонент групи «Якість менеджменту»

	Компоненти	
	X18	X19
VARX18	0,478	0,561
VARX19		-0,739
VARX20	0,547	0,765
VARX21	0,974	
VARX22	-0,949	
VARX23		-0,799
VARX24	0,861	

Джерело: складено автором



Таблиця Ж.1 – Поетапний розрахунок інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на прикладі нормованих показників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2011-2018 рр.

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Позначення	Вагові коефіцієнти
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Показники ліквідності (I_L)										
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,079	1,026	1,055	1,484	1,116	0,730	0,805	1,079	X_1	0,65
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,192	1,011	1,225	1,428	1,191	0,579	0,787	1,192	X_2	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,686	0,320	0,254	0,449	3,521	0,455	1,511	0,686	X_3	0,02
Інтегральний показник за групою «Ліквідність»	1,110	1,009	1,097	1,447	1,183	0,675	0,811	1,110	I_L	
Показники фінансової стійкості ($I_{\Phi C}$)										
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	1,088	1,093	1,205	1,542	1,310	0,818	0,564	1,088	X_4	0,72
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,913	0,908	0,797	0,463	0,693	1,181	1,433	0,913	X_5	0,22
Коефіцієнт фінансової залежності	0,758	0,755	0,684	0,535	0,630	1,008	1,464	0,758	X_6	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,494	0,182	0,543	0,944	1,317	0,714	2,252	0,494	X_7	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,912	0,921	1,158	2,551	1,447	0,530	0,301	0,912	X_8	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,684	0,282	0,900	2,199	1,938	0,589	0,956	0,684	X_9	0,00
Коефіцієнт інвестування	0,847	0,810	0,993	1,288	1,596	1,004	0,883	0,847	X_{10}	0,00
Інтегральний показник за групою «Фінансова стійкість»	1,028	1,026	1,085	1,259	1,148	0,903	0,812	1,028	$I_{\Phi C}$	
Показники ділової стійкості ($I_{\Phi C}$)										
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,513	0,396	0,439	0,347	0,684	0,489	3,361	0,513	X_{11}	0,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,780	1,136	1,118	0,643	1,656	0,403	1,344	0,780	X_{12}	0,33



Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	1,113	1,444	1,301	1,647	0,834	1,169	0,170	1,113	X_{13}	0,07
Коефіцієнт оборотності запасів	1,382	1,063	1,506	1,073	1,145	0,558	0,840	1,382	X_{14}	0,04
Рентабельність активів, %	0,393	-0,153	0,553	1,629	3,889	-1,016	1,771	0,393	X_{15}	0,01
Рентабельність власного капіталу, %	0,102	-0,219	0,446	1,127	2,812	-1,571	2,985	0,102	X_{16}	0,01
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,972	1,225	1,044	0,964	1,651	0,277	0,922	0,972	X_{17}	0,00
Інтегральний показник за групою «Ділова стійкість»	0,671	0,724	0,767	0,590	1,105	0,464	2,348	0,671	$I_{ДС}$	
Показники якості менеджменту ($I_{ЯМ}$)										
Відсоток браку	1,524	0,762	1,143	0,762	1,143	1,143	0,762	1,524	X_{18}	0,57
Кількість гарантійних звернень	0,727	0,727	0,727	1,455	0,727	0,727	2,182	0,727	X_{19}	0,21
Сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб, тис. грн	1,875	1,250	0,875	0,625	1,250	0,625	0,250	1,875	X_{20}	0,10
Кількість днів невиконаної вчасно заробітної плати, дні	3,077	2,051	1,436	1,026	0,000	0,410	0,000	3,077	X_{21}	0,09
Кількість постачальників	0,769	0,769	0,923	0,923	1,154	1,154	1,154	0,769	X_{22}	0,02
Кількість машино-днів простою підприємства	0,352	0,879	2,637	1,231	0,527	0,440	1,495	0,352	X_{23}	0,00
Плинність кадрів, %	2,909	1,455	0,970	0,485	0,727	0,485	0,485	2,909	X_{24}	0,00
Інтегральний показник за групою «Якість менеджменту»	0,608	0,391	0,343	0,312	0,257	0,229	0,261	0,608	$I_{ЯМ}$	

**ДЕКЛАРАЦІЯ ЩОДО УНІКАЛЬНОСТІ ТЕКСТІВ РОБОТИ
ТА НЕВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ІНШИХ АВТОРІВ
БЕЗ ПОСИЛАНЬ**

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна магістерська робота на тему:

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувались іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у незадовільний спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна магістерська робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

Дата і підпис студента