МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

А. М. ТКАЧЕНКО
С. А. СИЛЕНКО

ВПЛИВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Запоріжжя
2019

УДК 334.716:005.931.11
Т48

Рекомендовано до друку Вченою радою
Запорізького національного технічного університету
(Протокол №6 від 30.01.2019р.)
Рецензенти:

Кузьмін О. Є. – професор, доктор економічних наук, директор навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, заслужений працівник народної освіти України Національного університету «Львівська політехніка»;

Шафалюк О. К. – професор, доктор економічних наук, декан факультету маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана»;

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

Ткаченко А. М.

Т48 Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства : монографія / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – 300 с.

ISBN 978-617-529-215-0

У монографії проаналізовано велике коло питань котрі пов'язані з формуванням антикризового управління на промислових підприємствах України в сучасних умовах. Розглянуто теоретико-методичні засади антикризового управління, досліджено передумови, механізми виникнення та розвитку кризових ситуацій на промисловому підприємстві. У роботі запропоновано використовувати реструктуризацію як антикризове знаряддя керування. Акцентовано, що застосування антикризового моніторингу при формуванні антикризової стратегії окреслює вектори вчасного коригування, а також дає змогу мінімізувати економічні втрати та попереджувати негативні наслідки.

Практична реалізація запропонованих авторами методичних підходів щодо удосконалення сучасних інструментів антикризового управління промисловим підприємством сприяє забезпеченню стабільності діяльності суб'єктів господарювання. Все це уможливлює швидку адаптацію суб'єктів господарювання до сучасних змін, а також сприяє підвищенню наукової обґрунтованості при прийнятті ними управлінських рішень та переведенню антикризових управлінських рішень до царини превентивного керування, що істотно підвищить ефективність роботи промислових підприємств в цілому.

Монографія призначена для економістів, викладачів, практичних працівників, аспірантів, студентів ВНЗ та усіх зацікавлених у вирішенні питань управління підприємством.

УДК 334.716:005.931.11

ISBN 978-617-529-215-0

© Ткаченко А. М., Силенко С. А., 2019
© Запорізький національний технічний університет (ЗНТУ), 2019

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5
РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
АНТИКРИЗОВОГО КЕРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.. 7
1.1Криза як граничне загострення суперечностей економічного простору промислового підприємства…… 7
1.2Організаційно-економічні передумови застосування антикризового управління……..... 29
Висновки до 1 розділу…… 56
РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ЇХ
ДІЯЛЬНІСТЬ……. 58
2.1 Характеристика функціональних підсистем антикризового управління…….. 58
2.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність металургійних підприємств……. 68
Висновки до 2 розділу…… 92
РОЗДІЛ 3
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО
ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ……... 95
3.1 Сутність сучасного антикризового фінансового керування…… 95
3.2 Використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства…… 109
3.3 Використання зовнішніх механізмів фінансової стабілізації суб'єктів господарювання…… 120
3.4 Фінансові аспекти реорганізації підприємств…… 124
Висновки до 3 розділу…… 131
РОЗДІЛ 4
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ НА ЙМОВІРНІСТЬ ПОЯВИ БАНКРУТСТВА
НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЇ……..... 132
4.1 Оцінка сучасного стану металургійного сектору України…… 132
4.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність металургійних підприємств……..…… 147
4.3 Дослідження ймовірності банкрутства металургійного підприємства…… 165
Висновки до 4 розділу…….…… 196

РОЗДІЛ 5
УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ……. 199
5.1 Скоринг як метод антикризового управління на металургійних підприємствах…….... 199
5.2 Впровадження дієвих інструментів антикризового управління на підприємствах металургії……... 218
Висновки до 5 розділу…….…… 230
РОЗДІЛ 6
ОБГРУНТУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 233
6.1 Формування антикризових заходів для попередження загрози банкрутства……... 233
6.2 Реструктуризація як превентивний інструмент антикризової складової управління промисловим підприємством…….…… 238
6.3 Формування антикризової стратегії управління промисловим підприємством…….…… 258
6.4 Пропозиції щодо удосконалення правового урегулювання антикризового управління підприємствами…… 271
Висновки до 6 розділу…….…… 280
ВИСНОВКИ…… 283
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…… 288

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах нестабільної економіки промислові підприємства повсякденно стикаються з кризовими явищами, котрі впливають на ефективність їх виробничо-господарської сфери. Практика свідчить, що все це викликано низкою економічних, політичних та соціальних факторів. Сприятливим підґрунтям для прояву кризових подій найчастіше стають прорахунки в стратегічних планах та в низці певних тактичних заходів суб'єктів господарювання, які неповною мірою дозволяють підприємствам знайти оптимальний вихід із кризових ситуацій. В умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка пов'язана з імовірністю появи банкрутства, що охопила світову економіку, здатність до її подолання для товаровиробників, набула особливої актуальності. В умовах невизначеності та ризику основним способом виживання підприємств металургії є антикризове управління, яке спрямоване на прогнозування прояву небезпеки, а також розгляд її симптомів і безпосереднє усунення загроз кризових ситуацій, а при їх появі прийняття швидкодіючих заходів нівеляційного характеру з мінімальними втратами та мінімізацією появи негативних наслідків.

Фахівці часто під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану, в якому воно вже перебуває. Ці напрями представлено у працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких як О. І. Амоша, О. М. Бондар, Д. А. Довгань, С. М. Іванюта, І. Н. Карпунь, Т. В. Лівошко, Ю. В. Макогон, С. Я. Салига, А. Н. Ряховська, Е. А. Уткін.

Питання щодо обґрунтування ролі та сутності антикризового управління висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: Г. З. Базарова, С. Г. Біляєва, І. А. Бланка, С. А. Бурого, В. О. Василенка, В. І. Кошкіна, І. В. Кривов'язюк, Л. О. Лігоненко, С. В. Оборської, В. С. Пономаренка, М. В. Тарасюк, А. М. Ткаченко, О. О. Хіленка, Н. М. Чухраєвої,, З. Є. Шершньової.

Вагомий внесок у прогнозування кризових явищ зроблено такими провідними вченими, як Е. Альтман, О. Є. Кузьмін, Р. Лис, В. Я. Нусінов, Г. Спрингейт, А. Таффлер, О. О. Терещенко, А. М. Турило.

Заслуговують на увагу публікації сучасних науковців щодо недоліків існуючої методології оцінювання ймовірності банкрутства в практиці українських підприємств, що представлені в розробках Р. В. Романіва та О. О. Шапурової. Питання щодо попередження загрози

банкрутства для українських товаровиробників не втратило своєї актуальності й сьогодні, але слід зазначити, що на разі більш детального дослідження потребує не лише вивчення передового зарубіжного досвіду, але й екстреного впровадження його у вітчизняну практику.

Дослідження показують, що попри велику кількість напрацювань у даному аспекті, в системі вітчизняного менеджменту недостатньо ефективно використовуються наявні можливості антикризового управління. Більшість суб'єктів господарювання зазвичай звертають увагу на будь-яку проблему в своїй діяльності після або в момент її виникнення, не передбачивши її заздалегідь та не впровадивши жодних заходів щодо її подолання.

За зазначених умов питання розроблення системи превентивних антикризових заходів у діяльність сучасних підприємств, яка б забезпечувала відносну стабільність підприємств, має важливе наукове та практичне значення. Усе це підтверджує актуальність обраної теми, мету, завдання, логіку викладення, напрями дослідження та структуру роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АТИКРИЗОВОГО КЕРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Криза як граничне загострання суперечностей економічного порстору промислового підприємства

В теперішніх умовах суб'єкти господарювання постійно стикаються з ймовірністю появи кризових ситуацій котрі можуть трапитись в їх господарській практиці. Все це зазвичай спричиняється проявом політичних, економічних та соціальних чинників. Результативна система керування суб'єктом господарювання має вбезпечувати його фінансову та економічну стабільність на засадах вчасного застосування відповідних заходів і як наслідок сприяти подоланню вірогідних кризових подій котрі повстають в його діяльності. При появі будь-яких проблем зазвичай більшість управлінців в своїй роботі опікуються в момент їх виникнення завчасно не передбачивши негараздів та не запровадивши ніяких заходів щодо уникнення кризових ситуацій. За таких умов для промислового підприємства проблема розробки порядку запровадження антикризових заходів, котра б убезпечувала економічну та фінансову стабільність суб'єктів господарювання, є украй необхідною та має досить вагому прикладну роль [127].

В умовах досить нестабільної економіки неупинно зростає кількість товаровиробників котрі стають фінансово неспроможними, а тому зручним підґрунтям для появи кризових подій на промислових підприємствах стають прорахунки в перспективних планах та в наборі стратегічних заходів, що не повною мірою дають змогу суб'єктам господарювання знайти вдалий порятунок з кризового стану.

Розвиток господарської діяльності підприємства відбувається під впливом низки чинників. Деякі з них позитивно впливають на перебіг економічних процесів, забезпечуючи зростання системи господарювання, вплив інших, навпаки, може уповільнити такі тенденції в підприємницькій діяльності або взагалі спричинити кризову ситуацію в ній. Тому важливим етапом у дослідженні процесу зростання економіки підприємства є вивчення чинників, які впливають на це підприємство та з'ясування кількісного та якісного характеру цього впливу.

Незважаючи на значний обсяг накопичених у цій галузі знань, бракує системного теоретико-методологічного підґрунтя бачення

економічного змісту основних понять у сфері регулювання процесів виходу підприємства з економічної кризи. Актуальним питанням залишається визначення джерел кризових ситуацій, факторів, які зумовлюють виникнення кризи. Відомо, що несвоєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників кризової ситуації може призвести до виникнення проблем в управлінні підприємством. Тому важливим і актуальним завданням в такій ситуації є своєчасна й правильна оцінка факторів, які зумовлюють виникнення кризи, що надасть можливість визначити шляхи реалізації управлінських рішень для виведення підприємства з кризової ситуації.

В умовах сьогодення підприємства зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій і такими ж несподіваними впливами зовнішнього середовища на них. Дотепер через нерозвиненість наукового передбачення на кризу реагували тільки з її появою. А іноді, що ще гірше, тоді, коли надзвичайна ситуація ставала реальністю та назрівала катастрофа. Безумовно, одна з головних причин виробничої та фінансової неплатоспроможності вітчизняних підприємств, що не домоглися ліквідації кризи неплатежів, які призвели за останні роки до катастрофічного падіння реального валового внутрішнього продукту, полягає в тому, що дотепер украй нерішуче застосовується такий визнаний в усьому світі засіб цивілізованого врегулювання відносин боржників і кредиторів, як банкрутство. У той же час в умовах кризи платежів банкрутство підприємств стало масовим явищем й охопило більшість галузей і регіонів країни.

Основою підходу до вирішення проблеми існування збиткових підприємств і при цьому найбільш актуальним завданням має стати не збанкрутування підприємств, а саме відновлення їх платоспроможності та виведення підприємств, що перебувають у кризі, спочатку на беззбитковий, а потім і на прибутковий рівень діяльності. Тому, на нашу думку, не дивно, що поступово став вимальовуватися інший підхід, виникла інша система поглядів на те, як необхідно діяти в передкризових ситуаціях. Зараз у діях провідних фірм усе більш виразно вимальовується стратегія запобігання.

І більш правильним є передбачення кризи та введення в поведінку системи такі новвації чи альтернативи, що згладять негативні моменти для того, щоб стабільний розвиток не зазнав значних збурень. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Як показує практика, кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожного підприємства. І часом ці ритми не збігаються з ритмами загального розвитку. Кожне підприємство підкоряється закономірностям

циклічного розвитку соціально-економічної системи, але при цьому має свої власні цикли та кризовий розвиток.

Формування теоретичних основ антикризової складової управління передбачає перш за все: визначення поняття «криза підприємства», виокремлення типів і видів криз, дослідження причин і наслідків їх виникнення.

Кризою у науковій літературі називають складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Л. Бартон вважає кризу «широкомасштабною, непередбаченою подією, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації». П. С. Грін вважає кризовою подією втрату контролю над ситуацією [11].

Ми згодні, що криза – є непередбаченою подією, яка супроводжується різким переходом від стабільності до розбалансованості всього ланцюга відтворення та можливою втратою контролю над ситуацією. Світовий досвід свідчить, що криза – це природний стан економічної організації будь-якого рівня. Вона настає через різні проміжки часу, має різні масштаби, глибину та форми протікання [79].

Англійський економіст Джон М. Кейнс відзначав: «В економічному циклі є й ще одна характерна риса, що наша теорія повинна пояснити, якщо вона правильна, саме явище кризи, тобто раптова й різка, як правило, змін зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває» [99].

Розенталь Ю. та Піджненбург Б. визначають поняття «кризи» дещо ширше: «Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності». На думку Василенка О. В., кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [37].

Заслуговує на увагу підхід до кризового явища російського вченого А. Крутика. Він підходить до розуміння цього явища, орієнтуючись на первинне визначення кризи. У перекладі з грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [248]. Дійсно, у цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація у розвитку системи. На рис. 1.1 представлено класифікацію кризових явщ.

Рис. 1.1. Класифікація кризових явищ за ознаками

Отже, криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції.

Генезис кризових явищ може бути результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, внаслідок чого й виникає загострена неконтрольована ситуація. Суперечності виникають тоді, коли в тому чи іншому середовищі, в тих чи інших відносинах спостерігається неоднорідність, неізотропність, яка характеризується перепадом у тому чи іншому напрямку. Вище згадані суперечності можуть призвести до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто може виникнути ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх і вихідних параметрів не буде компенсуватися, внаслідок чого спочатку погіршиться, а потім поступово буде втрачено життєздатність підприємства, можливість повернення до врівноваженого стану, виникне дефіцит ресурсів для подальшого розвитку підприємства. У цих умовах, ми вважаємо, важливо визначити, які саме кризи можуть виникнути на підприємстві та призвести до його критичного стану. Головними прикметами, за якими характеризують кризи на підприємстві, на думку А. Д. Чернявського, можуть бути такі: частота їх поширення, особливість (найбільш значуща риса); причини; можливі наслідки для діяльності підприємства; шляхи виходу з кризових ситуацій (табл. 1.1).

В Україні в середині 90-х рр. стратегічної кризи зазнала більшість організацій. Для керівників підприємств було складно пристосуватися до умов перехідної економіки. Подолати цю кризу змогли лише ті підприємства, на яких відбулася зміна власників, системи управління, організації виробництва тощо. Інші зазнали фінансового краху, руйнації та ліквідації. Загалом стратегічні кризи, що виникають на вітчизняних підприємствах, мають, як правило, одну причину – відсутність довгострокової стратегії розвитку.

У розвинених, стабільних країнах стратегічні кризи виникають у компаніях здебільшого внаслідок невірно обраної стратегії та тактичних помилок у процесі її реалізації. Отже, тактична криза (криза поточної діяльності) – це неспроможність (низька спроможність) підтримувати стабільне функціонування господарського суб'єкта. Ця криза виявляється як через виробничу, так і фінансову сфери.

Кризи недо- та перевиробництва є наслідками стратегічних помилок підприємства, зокрема в сфері маркетингу при оцінці стану ринку, наявності загроз та впливу ймовірних подій на виробничу діяльність.

Таблиця 1.1 – Види кризових ситуацій та їх прикмети

Прикмети / Види кризових ситуацій	Частота поширення	Особливості ситуації	Причини	Можливі наслідки	Шляхи виходу
Фінансова криза	найбільш поширена	масштабність	зовнішні, внутрішні	банкрутство, ліквідація, санація	фінансово-економічні
Криза управління	часто буває	роль керівника	внутрішні	втрата положення на ринку	адміністративні
Соціальна криза	постійна	державна політика	зовнішні	страйки, соціальна напруженість	соціально-психологічні
Криза виробництва	періодична	складність	внутрішні, зовнішні	реструктуризація, ліквідація, санація	інноваційні
Інноваційна криза	циклічна	непередбачуваність	внутрішні	ліквідація	креативні
Криза довіри	трапляється рідко	атмосфера у колективі	внутрішні	зовнішнє управління підприємства	соціально-психологічні

Криза у фінансах проявляється через спад ліквідності, платоспроможності та ефективності. Так, унаслідок помилок при плануванні грошових потоків, а також реальних проблем надходжень коштів підприємство може потрапити у пастку кризи ліквідності. Якщо господарський суб'єкт не має достатніх страхових резервів або зовнішніх джерел фінансування, то подальше його функціонування ускладнюється аж до повної зупинки. При накопиченні значного обсягу боргів підприємство стає залежним від кредиторів, які в будь-який момент можуть розпочати справу про банкрутство і заволодіти майном боржника. Якщо активів підприємства стає недостатньо для погашення вимог кредиторів – загострюється криза неплатоспроможності. Зменшення прибутку сигналізує, що знижується ефективність діяльності господарського суб'єкта. Якщо і надалі ця тенденція зберігається, тобто зростають витрати, скорочуються доходи, то підприємство входить у зону збитковості, в якій воно може практично самознищитися, поступово «проївши» власні активи та капітал [105].

Доцільно буде визначити поняття економічного механізму виникнення кризи. Механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, «запускається» сигналом, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ виникає

ефект «падаючого доміно», наприкінці якого настає заключне явище – кризовий стан. Доведено, що ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього та зовнішнього оточення. Передача імпульсів здійснюється за своєрідними «каналами зв'язку», що існують між цими агентами.

На базі цих тверджень можна зробити висновок, що економічний механізм виникнення кризи – це ланцюг послідовних взаємозалежних явищ, під впливом яких починається процес проходження одного за другим у визначеній послідовності взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якого настає кінцеве явище – кризовий стан. Найбільш складним у цьому механізмі є вияв ланцюгів економічних явищ, які виникають після виявлення того чи іншого сигналу, та розробка відповідних рішень, спрямованих або на зміцнення позитивних наслідків, або на послаблення загроз, зумовлених цими ланцюгами.

Справжнім сигналом про рух до потенційного кризового стану є початок зростання величин відхилення тих чи інших показників, які характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. А саме, їх вихід за межі довгострокової тенденції зміни цих показників. Зрештою, кожна кризова ситуація будь-якого виду відображається у фінансових показниках, звужуючи можливості підприємства виконувати свої обов'язки перед кредиторами. Тобто будь-яка кризова ситуація є кроком у напрямку неплатоспроможності та банкрутства, а банкрутство та його ймовірність, у свою чергу, є узагальненим показником небезпеки будь-якої кризової ситуації. Про зниження платоспроможності підприємства та наближення банкрутства можуть свідчити певні економічні сигнали, перш за все різкі зміни оптимальних значень статей балансу як у пасиві, так і в активі.

Слушною є думка Т. В. Лівошко котра зазначає, що в економічно розвинутих країнах теж помічається швидке збільшення кількості фінансово нездатних суб'єктів господарювання. Доволі часто до кризового стану потрапляють не тільки промислові підприємства, життєвий цикл котрих закінчується, а й суб'єкти господарювання, що знаходяться у «розквіті сил» і є незаперечними лідерами у певній галузі [61].

Криза має суттєвий вплив на послідовний, плавний перехід до сталого економічного укладу і передусім вона відзеркалюється на глобальній неоекономічній революції котра зумовлена фінансовими, технологічними та екологічними змінами, переходом на інноваційні, ринкомісткі, гнучкі та високопродуктивні види виробництва [128]. В країнах з розвинутою економікою кризу зазвичай приймають як сповна звичайний та позитивний факт котрий покриває природний відбір у сучасному конкурентному середовищі. Нині у економістів не

має єдиного визначення кризи. Тобто економічна криза репрезентує собою стан, який складається з чималої кількості економічних та фінансових питань, а кількість ресурсів щодо їх рішення незначна. Господарська практика за таких умов перебуває у небезпеці й існує вірогідність настання кризи [76]. Криза – це граничне загострення протиріч суб'єкта господарювання, котре загрожує його життєдіяльності. Криза може приймати доволі розбіжні форми, характерною з котрих є фінансова криза, що зумовлює максимальні загрози для діяльності і розвитку товаровиробника. Терещенко О. О. характеризує кризу не лише як стадію розбалансованої діяльності суб'єкта господарювання, але й як фазу мізерних перспектив впливу його менеджерів на основні фінансово-економічні показники роботи підприємства. Кризовий стан товаровиробника полягає в його неспроможності втілювати в життя фінансово-економічне забезпечення повсякденної виробничої діяльності [103]. Трактування ролі та розуміння дефініції «криза» постійно викликала помітну полеміку поміж видатних науковців та практиків.

В табл. 1.2 систематизовано визначення даної категорії з точки зору як зарубіжних так і вітчизняних науковців.

Науковці зазвичай розглядають термін «криза» на макрорівні, а інколи пов'язують її з оточенням. На думку деяких економістів криза є синонімом «ризику». Але слід наголосити, що більшість дослідників стверджують, що далеко не всяка негативна ситуація в практиці суб'єкта господарювання стає беззаперечною кризою, що вплив кризи необхідий системі не менше, а ніж стримане та безпечне життя [127].

Розкриваючи кризу розвитку суб'єкта господарювання прийнято користуватися такими характеристиками:

– наявність проблематики у кризи (суспільна, природна, політична, екологічна, психологічна, фінансово-економічна, технологічна, організаційна);

– масштаб кризи (мікрокриза, макрокриза);

– мотиви кризи (суб'єктивні та об'єктивні, внутрішні та зовнішні, закономірні та випадкові, природні та штучні);

– вірогідні результати кризи (оновлення або руйнування; оздоровлення або ж нова криза);

– міра керованості (некерована, керована);

– міра охоплення кризою (часткова, системна);

– природа перебігу (тяжка чи легка; затяжна чи короткочасна; загальна чи локальна; очевидна чи прихована);

– статика розгортання (послаблення чи загострення; поступове погіршення чи різке падіння);

– період розгортання.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення кризи різними фахівцями

Автори	Трактування дефініції «криза»
Л. О. Лігоненко [66]	1. Момент пронизливого загострення та унеможливлення самостійного подолання протиріч, котрі повстають у ході взаємодії часткових елементів промислового підприємства у якості мікроекономічної системи як поміж собою так й із зовнішнім світом, що є небезпекою для подальшого звичайного функціонування даної системи. 2. Наслідок ушкодження чуттєвих механізмів підтримки гнучкості, адаптивності та сталості, котрі вбезпечують сприяння рівноважного стану суб'єкта господарювання.
Л. Грінгер [102]	Одна із періодів ланцюга розвитку підприємства, вираженням котрої є зниження чисельних та погіршення якісних прикмет діяльності підприємства, що обумовлює недотримання спершу «ознак – індикаторів життєздатності», а опісля поступово й «вимірів життєздатності» суб'єкта господарювання як мікроекономічної системи. А це спричиняє порушення стану рівноваги, котре промислове підприємство більше не здатне самотужки відновити.
І. В. Кривов'язюк [53]	Граничне загострення суперечностей у економіко-соціальній системі, що погрожує її стійкості в оточуючому середовищі.
А. В. Череп [119]	Неупереджений наслідок помилкової стратегії бізнесу котрий викликаний внутрішніми протиріччями якщо стратегія розвитку компанії потребує перемін в діяльності, формах і методах роботи.
М. К. Колісник [48]	Кризовий стан суб'єкта господарювання – незапланований, одіозний процес, котрий може завадити і навіть унеможливити діяльність товаровиробника, а також необхідний пошук сучасних напрямків і механізмів керування.
А. Н. Ряховська [102]	Ситуація, яка сприяє певному розподілу подій, виходячи з часу, окреслює певною мірою подальший сучасний стан підприємства та відрізняється від минулої, а також потребує безумовного оцінювання.

Хід перебігу кризи складається з кількох фаз, кожна з котрих має належну сутнісну характеристику, зокрема: кризова подія, локальна криза та кризовий стан.

Кризову подію можна охарактеризувати як звичайне погіршення часткового якісного чи кількісного показника діяльності суб'єкта господарювання, яке спрямовує локальний та незначний від'ємний вплив на процеси життєдіяльності підприємства.

Локальна криза – це певна сукупність кризових явищ які мають автономну царину прояву, утворились в певній підсистемі суб'єкта господарювання (у межах часткових функцій, елементів, процесів) і спрямовують істотний негативний вплив одночасно не порушуюючи життєдіяльності промислового підприємства в цілому.

Потенціальні сегменти ймовірного прояву локальних криз:

1. Збутова криза – викликана несумісністю структури та обсягу продукції (робіт, товарів, послуг) об'єму та структурі попиту споживачів.

2. Криза діяльності – характеризується зменшенням або захопленням суперниками стратегічної зони господарювання, тобто свідчить про несумісність між шансами виробничої системи та їх здійсненням в межах обраної ніші ринку, регіональної чи асортиментної політики.

3. Криза керування перш за все пов'язана з несумісністю манери, засобів та форм управління суб'єктом господарювання його наявному статусу, стратегічній меті господарювання, якості роботи персоналу тощо.

4. Криза організаційної структури менеджменту, поштовхом до котрої є несумісність організаційної та правової форми господарювання, внутрішньої організаційної структури керування обсягам діяльності суб'єкта господарювання, форми власності та загальним характеристикам його ресурсних можливостей.

5. Криза платоспроможності – визначається як несумісність поміж грошовими надходженнями та видатками суб'єкта господарювання, що спричиняє періодичну або тривку неможливість фінансування господарської роботи та реалізації зовнішніх зобов'язань.

6. Фінансова криза розкривається в розбалансованості наявного фінансового механізму суб'єкта господарювання, неможливості отримання потрібних фінансових ресурсів. Поштовхом до кризи є несумісність фінансових характеристик споживання капіталу на відповідному промисловому підприємстві (ризик і дохідність капітальних вкладень канонам фінансового ринку, а також його суб'єктів.

Чинники кризи – це зовнішні та внутрішні та умови функціонування суб'єкта господарювання, настання котрих зумовлює кризовий стан.

1. Зовнішні чинники (самостійні). У свою чергу їх можна поділяються на такі підгрупи:

– загальноекономічні чинники розвитку. До складу цих чинників входять лише ті, котрі позначаються на господарській діяльності цього суб'єкта господарювання (спад розміру національного доходу, законодавство, інфляція, фіскальна система, доходи населення);

– ринкові чинники. При розборі цих чинників простежуються негативні для товаровиробника тенденції піднесення фінансових і товарних ринків (монополізм, ємність ринку, співвідношення попиту та пропозиції, нестабільність фондового, фінансового, валютного, ринків);

– вторинні зовнішні чинники, склад котрих товаровиробник розкриває самотужки.

2. Внутрішні чинники (підпорядковані товаровиробнику). Вони теж опираючись на особливості функціонування грошових надходжень можуть бути досліджені поділені на три підгрупи:

– чинники, пов'язані з виробничою сферою (структура поточних витрат, маркетинг, непродуктивний виробничий менеджмент, не досить диверсифікований асортимент);

– чинники, пов'язані з вкладанням коштів (непродуктивний фондовий портфель, височенна тривалість будівельних та монтажних робіт, суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів);

– чинники, пов'язані з діяльністю фінансової сфери.

Зовнішні та внутрішні чинники взаємопов'язані і в цілому сукупно мають від'ємний вплив на фінансовий стан товаровиробника. Вони зумовлюють появу збитків у суб'єкта господарювання, а також втрату конкурентоздатності. Нині ми маємо факт кризового стану в економіці нашої держави. Розпад колишнього Радянського Союзу спричинив кризу практично всіх його республік. На пострадянському просторі зруйнувались економічні взаємозв'язки. Порушення цих відносин зпродукувала відсутність замовника на продукцію, котру більшість товаровиробників виробляли для колишнього Союзу, попит значно знизився, суб'єкти господарювання різко зменшили випуск товарної продукції і стали бездохідними, а чимало з них цілком призупинили роботу [76].

Узагальнення теоретичних основ економічної сутності кризового стану суб'єктів господарювання в контексті реалізації комплексу заходів щодо подолання кризи дозволяє наголосити, що зазвичай криза виникає як несподівана та непередбачувана ситуація та продукує потенційно від'ємні результати й як наслідок може завдати значних втрат підприємству в цілому. Рання діагностика ймовірності настання кризи відіграє важливу роль для промислового підприємства. В той же час в нашій країні даному явищу не приділяють достатньої уваги, перш за все це стосується профілактичних заходів, націлених на

попередження кризи. Зазвичай, чим раніше суб'єкт господарювання здійснить ранню діагностику ймовірних кризових подій тим з більшою вірогідністю воно зможе подолати їх з мінімальними збитками та за коротший проміжок часу.

Кризовий стан (системна криза) – це напружена за підсумками сукупність кризових фактів та ділянок їх прояву, присутність якої породжує недодержання вимірів життєздатності (найбільш важливих характеристик внутрішнього стану суб'єкта господарювання), недотримання життєздатного стану промислового підприємства та підсумкової його економічної гибелі (самостійної ліквідації або примусової) [127].

Кризовий стан суб'єкта господарювання – це небажаний, незапланований, нечисленний за часом процес котрий може суттєво завадити або навіть певною мірою унеможливити роботу товаровиробника.

З точки зору фінансового менеджменту ймовірне настання банкрутства характеризується як кризовий стан суб'єкта господарювання, при якому підприємство не може здійснювати належне фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності. Подолання подібного стану потребує розробки особливих методів фінансового керування промисловим підприємством.

Досить типовими наслідком кризи безумовно є: втрата покупців і клієнтів товарної продукції; скорочення обсягів контрактів і замовлень з продажу продукції; часткове завантаження потужностей, неритмічність виробництва; разюче зниження продуктивності праці та зростання собівартості; зростання обсягу неліквідних обігових засобів і присутність наднормових запасів; зростання плинності виробничих кадрів і поява внутрішніх виробничих конфліктів; суттєве збільшення тиску на ціни; істотне скорочення об'ємів реалізації та, як результат, недоотримання виручки від реалізації готової продукції.

Окреслення кризових подій на рівні товаровиробника дозволяє виділити наступні типи криз: стратегічна криза, криза прибутковості та криза ліквідності [47]:

– криза стратегічна (коли у суб'єкта господарювання знищено виробничі можливості та не вистачає довготривалих факторів успіху);

– криза прибутковості (хронічні збитки поглинають приватний капітал, що зумовлює появу незадовільної структури балансу);

– криза ліквідності (коли суб'єкт господарювання стає неплатоспроможним або існує фактична небезпека утрати платоспроможності).

Поміж різноманітними видами кризи стоять причинно-наслідкові щільні зв'язки: стратегічна криза породжує кризу прибутковості, котра у свою чергу, спричиняє втрату суб'єктом господарювання ліквідності

На рис. 1.2 представлено класифікацію криз, котра започаткована Колісником М. А. та відповідно доповнена пунктирною лінією. Врахування за масштабністю, за характером перебігу, за проблематикою та за рівнем регулювання сприяє більш ємному визначенню системи аналітичних показників її діагностики, методичного інструментарію її оцінювання, розробленні результативних стратегій антикризового управління [48].

Нинішні економісти характеризують економічну кризу, як неупереджено необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї економічної та фінансової роботи суб'єкта господарювання. Існує закономірність формулювання провідних чинників, що зумовлюють кризовий розвиток товаровиробника [76].

Виокремлення різних криз, а також факторів, що їх спричиняють є підгрунттям для створення належного інформаційного простору кожного дослідження та відповідної побудови сучасних моделей функціонування суб'єктів господарювання. Все це дозволяє стверджувати, що погляди на джерела виникнення економічних криз є, певною мірою, суперечливими. Тому циклічність відтворення тих самих чинників у різні проміжки часу є досить різноплановими, а їх прояв має власні особливості. Головні причини настання криз подано на рис. 1.3.

Нинішній стан розвитку національної економіки визначається присутністю кризових ситуацій котрі викликано світовою економічно-фінансовою кризою, процесами формування різноманітних конкурентних структур, появою двоїстих економічних інтересів та певних взаємин, що продукують кризу окремих суб'єктів господарювання [137]. Це передусім пояснюється з тим, що окремі суб'єкти господарювання не адаптувались до теперішніх умов, а декотрі, вже втілюючи в життя господарську практику в сучасних умовах ринку не минули кризи через непередбачуваність та несталість зовнішнього середовища.

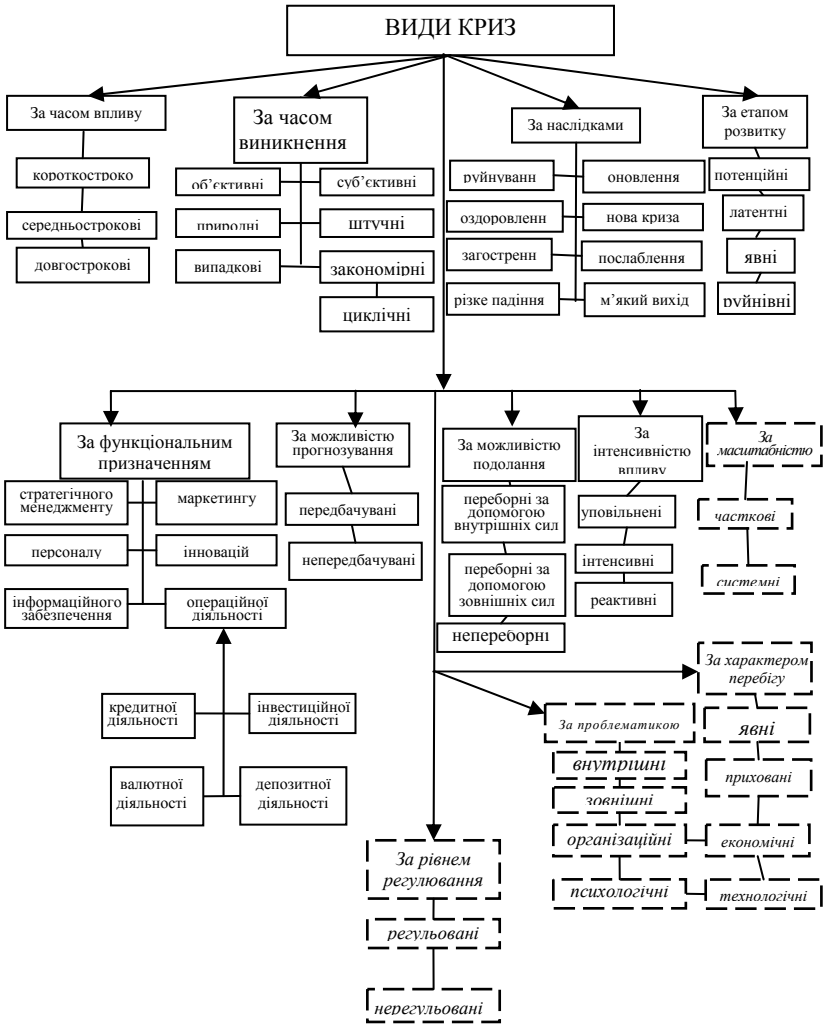

Рис. 1.2. Класифікація видів криз у процесах функціонування і розвитку підприємства

Світова економічно-фінансова криза суттєво поглибила протиріччя та проблеми, що з'явились у індустріальному секторі [88]. Становище в якому опинилась наша країна сьогодні, спричинила появу специфічних,

сучасних умов роботи суб'єктів господарювання, котрі розкриваються через високий ступінь невизначеності.

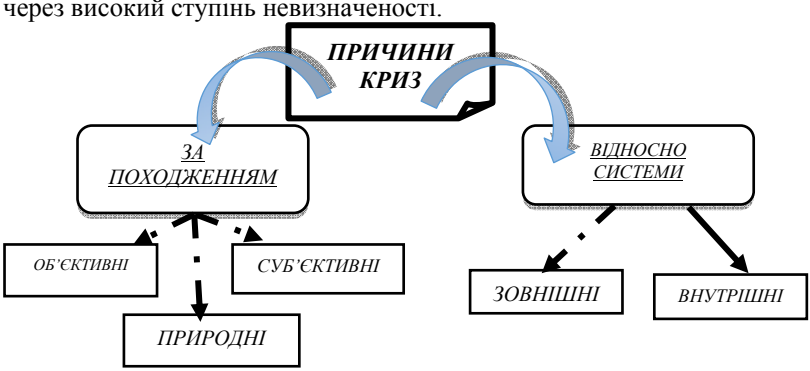

Рис. 1.3. Основні причини виникнення криз

Вірогідність появи кризи в ході діяльності підприємства обумовлює доцільність реалізації спеціалізованого антикризового керування. Загроза кризи на промисловому підприємстві існує повсякденно, а тому стале керування суб'єктом господарювання має певною мірою бути антикризовим, іншими словами менеджери повинні пророкувати ймовірність появи кризи, своєчасно розглядати її симптоми, а також окреслювати заходи відносно послаблення від'ємних результатів кризи та впливу її наслідків для наступного розвитку товаровиробником.

Отже, для завчасного виявлення подібних слабких сигналів необхідне постійне спостереження за станом зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Окрім того, на нашу думку, для того, щоб мати можливість своєчасно запускати антикризову складову в управлінні, необхідно розрізняти причини кризи, її симптоми та фактори.

Симптоми проявляються в показниках і, що дуже важливо, в тенденціях їх змін, які відображають функціонування та розвиток промислового підприємства. Так, наприклад, аналіз показників продуктивності праці, ефективності діяльності, фондовіддачі, енергооснащення виробництва, фінансового стану чи таких як: плинність кадрів, дисципліна, задоволення працею, може характеризувати положення виробничої організації відносно появи кризи. При цьому величина та динаміка показників можуть оцінуватися і відносно встановленої рекомендаційної величини, і відносно їх значень у послідовні проміжки часу. Симптомом кризового розвитку може бути, наприклад, невідповідність закономірним співвідношенням або різкі зниження показників у визначені часові інтервали. Однак не завжди симптоми погіршення стану підприємства приводять до її кризи.

Симптом – це тільки зовнішній прояв початку «хвороби» підприємства, але до самої «хвороби» – кризи приводять причини її виникнення. Саме причини лежать в основі виникнення симптомів, а потім і факторів, які свідчать про настання кризи. Таким чином, етапи виникнення кризи можна представити таким ланцюгом: причини → симптоми → фактори [36].

Оцінювати кризи слід не тільки за їх симптомами, але й за причинами та реальними факторами. Причина кризи – це подія або явище, внаслідок якого виникають симптоми, а потім і фактори кризи. Фактор кризи – подія або зафіксований стан об'єкта, який свідчить про настання кризи. Діяльність промислового підприємства піддається одночасному впливові безлічі факторів як позитивних, так і негативних, а результуючий вплив створює ту або іншу ситуацію на підприємстві.

У найбільш загальному вигляді кризова ситуація характеризується такими параметрами: наявністю загрози першочерговим цілям і цінностям; ефектом раптовості для керівників, відповідальних за подолання кризи, гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу. Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи. Тому, успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера підприємства до потенційних загроз та їх кризових проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції та досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Згідно з підходом А. Д. Чернявського, кризовий стан підприємства – це сукупність ситуацій, які збільшують можливість появи неплатоспроможності підприємства, її розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього та внутрішнього середовища та можуть привести до руйнування організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування [122].

На нашу думку, важливе значення для розвитку теорії кризових ситуацій є визначення передумов поширення кризи, адже для успішного її подолання необхідно глибоко розуміти її природу, а також фактори, що найбільшою мірою впливають на підприємство та його систему управління, з метою розробки антикризових програм заходів.

Однак, насамперед, треба визначити джерела виникнення кризових явищ. В узагальненому вигляді джерелами проблемних ситуацій можуть бути: природні явища; екологічні проблеми; виробничо-технічні (техногенні) процеси; державна і міжнародна політика; фінансово-економічна діяльність; соціально-психологічні відносини. Варто зазначити, що причини виникнення криз бувають дуже різні. Вони можуть мати як природний характер (несприятливі кліматичні явища,

землетруси, повені тощо), так і техногенний відбиток, пов'язаний із діяльністю людини. Крім того, вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємств, а також із несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, та суб'єктивні, що відображають помилки та волюнтаризм в управлінні.

До того ж треба зазначити, що ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить також від зовнішніх факторів, на які суб'єкт управління не може впливати взагалі або цей вплив може бути слабким, і внутрішніх, що підлягають впливу з боку суб'єкта управління – скажімо, організації роботи самого суб'єкта. Крім того варто зазначити, що одні з них позитивно впливають на перебіг економічних процесів, забезпечуючи зростання системи господарювання, вплив інших, навпаки, може уповільнити такі тенденції в економіці або взагалі спричинити кризову ситуацію в ній. Тому важливим етапом у дослідженні організаційно-економічних передумов застосування антикризової складової в управлінні є вивчення чинників впливу на промислове підприємство.

Зовнішні причини кризових ситуацій пов'язані з впливом на підприємство тенденцій і стратегій макроекономічного розвитку чи розвитку світової економіки, конкуренції, політичної ситуації в країні. Вони можуть бути міжнародними та національними. Міжнародні фактори формуються під впливом динаміки загальноекономічних показників розвитку провідних країн, стану світової фінансової системи, стабільності міжнародної торгівлі, митної політики, рівня міжнародної конкуренції, руху міжнародного капіталу тощо. До національних причин відносять:

– зміна внутрішньополітичного клімату – боротьба за владу та зміна істеблішменту, політико-правова нестабільність та економічна невизначеність державного регулювання;

– недоліки інституційного розвитку – недосконалість і зміни законодавчої бази, нестабільність і недорозвиненість фінансового та валютного ринків, переважання неформального права над формальним, наявність рівня злочинності, корупції;

– погіршення загальної економічної кон'юнктури (зниження темпів зростання економіки);

– зміна економічної ситуації в країні – коливання курсу національної грошової одиниці, зростання (зниження) рівня цін (інфляція), низький рівень оплати праці, зменшення купівельної спроможності населення, проблема бідності, посилення конкуренції або зростання монополізації на ринку, спад кон'юнктури в економіці в

цілому, а також існування сезонних та інших коливань ринкової кон'юнктури, нестабільність господарського та податкового законодавства, нестабільність фінансового та валютного ринків, дискримінація підприємства органами влади та управління;

– недостатній рівень знань про можливості запобігання та подолання імовірної кризи;

– зрив термінів постачання чи недопостачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;

– промислове шпигунство та витік інформації, що є комерційною таємницею підприємства;

– дії засобів масової інформації та поширення компрометуючих слухів, інформації й інших матеріалів, що підривають імідж підприємства тощо [105].

Внутрішні фактори, що зумовлюють появу кризових явищ, доволі різноманітні. Первинним внутрішнім фактором, який є головною першопричиною розвитку кризи, ми вважаємо недосконале управління та відсутність команди, яка б своєчасно реагувала на несприятливі зовнішні фактори та застосовувала дії, які б сприяли подоланню кризи. Крім того, внутрішні причини безпосередньо мають витоки в середовищі підприємства та пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю інноваційної й інвестиційної політики. Узагальнюючи дослідження різних відомих вчених-економістів, таких як І. А. Бланк [17], О. В. Василенко [32], Ю. Б. Іванов [43], Г. М. Курашова [59], Л. О. Лігоненко [66], О. Є. Майборода [80], Е. М. Трененков та С. А. Дведенидова [107], ми виділили такі внутрішні причини кризових явищ:

– конфліктні ситуації виробничого та соціально-психологічного характеру – помилкові дії керівництва у виробництві, соціальній політиці;

– авторитарний стиль управління, тобто наявність конфлікту інтересів між власниками (акціонерами) та топ-менеджерами підприємства;

– недоліки у системі управління – проблеми кваліфікації, креативності, адаптації, навчання керівництва, зміни керівництва, стилю та методів керівництва колективом, незбалансованість і неузгодженість у роботі команди, відсутність стратегічного підходу;

– недоліки організаційної структури – незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, функціональна та структурна неповнота, неадекватний та несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації;

– проблеми виробництва – недосконала система управління витратами, високий рівень постійних накладних витрат, неефективна діяльність основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, а саме використання застарілих технологій, недостатній обсяг сезонних запасів, висока енергомісткість, матеріаломісткість і трудомісткість, низький рівень використання основних фондів, а також високий ступінь їх зносу, аварії на виробництві, розширення чи скорочення діяльності підприємства, прорахунки в галузі постачання;

– проблеми кадрової політики – звільнення чи прийом нових працівників, дії впливових осіб (що сприяють чи заважають роботі), проблеми мотивації працівників, низька продуктивність праці, перевантаження, стреси, хвороби та відпустки працівників, слабка дисципліна, аморальність і відсутність ентузіазму [89];

– недоліки системи маркетингу – недосконала товарна, цінова та збутова політика, незадовільне прогнозування ринку збуту продукції, а саме недостатній рівень та якість постачання й реалізації продукції, втрата покупців і недостатність маркетингових зусиль для розширення ринків та обсягів збуту;

– наявність фінансових проблем – неналежна організація фінансової діяльності підприємства та формування власного й залучення позикового капіталу, а саме неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів, надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, висока собівартість, низький дохід, недоотримання прибутку, збитковість, перевищення допустимих меж фінансових ризиків;

– проблеми інвестиційної політики – довготривала окупність інвестиційних ресурсів, їх перевитрачання, неефективно сформований фондовий портфель, неефективний інвестиційний менеджмент.

Прийнято вважати, що більшість зовнішніх причин найчастіше мають об'єктивний характер, що не залежить від підприємства, а внутрішні причини, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак це далеко не так. Негативний вплив деяких зовнішніх впливів можна якщо не повністю усунути, то принаймні суттєво зменшити. Наприклад, такі фактори, як «зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів», «промислове шпигунство та витік інформації, що є комерційною таємницею фірми» та інші. Частина внутрішніх змінних, у свою чергу, може не повністю контролюватися керівництвом. Часто внутрішня причина – це щось «дане», що керівництво повинно перебороти у своїй роботі. І хоча, внутрішні причини, що породжують несподівані ситуації, з першого погляду не настільки помітні, але їх також не варто ігнорувати, як і зовнішні.

Наведений перелік причин можна, звичайно, продовжити. Їх поділ на зовнішні та внутрішні – дуже відносний, адже глибина та ступінь впливу факторів на утворення тих чи інших ситуацій різні, природа виникнення носить також має різнобічний характер.

До проблеми виникнення кризи на підприємстві слід підходити з системних позицій. Будь-яка організація є цілісною системою, вона складається з взаємопов'язаних елементів, частин, компонентів. При цьому розвиток організації, навіть при її кількісному зростанні, не змінює загальних характеристик її цілісності, якщо, звісно, не відбувається її руйнування [120]. Система у процесі своєї життєдіяльності може перебувати або у стійкому, або у нестійкому стані. Фактори, які впливають на стійкість системи, можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Якщо стійкість забезпечується переважно зовнішніми факторами, то її прийнято називати зовнішньою, якщо внутрішніми факторами, то внутрішньою.

Світова практика банкрутства показала, що загроза фінансової нестабільності підприємств виникає у середньому на 25–30% через зовнішні фактори та на 70–75% через внутрішні, пов'язані з помилками в управлінні. При цьому в розвинутих зарубіжних країнах ці співвідношення мають такі значення: зовнішні фактори складають 10–15%, внутрішні – 85–90%, у Росії зовнішні та внутрішні фактори складають приблизно по 50%. Деякі фахівці вважають, що зовнішні фактори є більш вагомими, якщо не переважними [100]. Так зі 100 реципієнтів понад 80 визначають головною причиною кризового стану саме дію зовнішніх факторів, а не власну неспроможність до ефективного ведення бізнесу. На нашу думку, незважаючи на те, що цей висновок досить суб'єктивний, враховуючи макроекономічну ситуацію останнього десятиріччя, певною мірою з ним можна погодитись.

Слід зазначити, що аналіз і прийняття рішень з усунення чи зменшення впливу внутрішніх факторів необхідно здійснювати згідно з умовами впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. У процесі вивчення факторів визначається їх вплив на характер кризового розвитку підприємства. Кількісно ступінь цього впливу може бути визначено за допомогою однофакторних чи багатофакторних кореляційних моделей. За розрахунками такої оцінки проводиться ранжирування окремих факторів за ступенем їх негативного впливу на фінансовий стан підприємства. На заключному етапі здійснюється прогноз розвитку окремих факторів та їх наслідків, які здійснюють найбільш суттєвий негативний вплив і викликають найбільшу загрозу банкрутства підприємства у наступному періоді [22].

Отже, фактори діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Більшість фахівців з проблем банкрутства стверджують, що поглиблення кризи до стадії юридичного банкрутства не є результатом дії одного з них. За наявності достатнього рівня надійності всього економічного механізму підприємство може протистояти поглибленню кризи.

Безумовно, для повноти розкриття передумов антикризового управління та їх систематизації слід розглядати не лише причини виникнення криз, а й визначати які ж саме наслідки мають ці кризові ситуації для господарської діяльності промислових підприємств (рис. 1.4). Кризова ситуація може привести до таких негативних наслідків (особливо у випадку ліквідації підприємств):

– до втрати клієнтів і покупців готової продукції, зменшення кількості замовлень і контрактів із продажу продукції;

– до неритмічності виробництва;

– до збільшення собівартості та різкого зниження продуктивності праці;

– до постійного зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виторгу від реалізації продукції;

– до втрати працівниками робочих місць і загострення у цьому зв'язку соціальної напруженості в суспільстві;

– до втрати кредиторами підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом тощо) значних засобів, вкладених у підприємство;

– до розпилення й омертвіння неліквідного майна, через те, що іноді ліквідатори не можуть знайти йому покупців [105].

Головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг і недоліків є визнання того факту, що внаслідок будь-якої кризи має місце значний перерозподіл ресурсів. Зокрема Д. М. Седюко [98] вважає, що шукаючи позитивне в перерозподілі ресурсів, можна припустити, що їх попередній розподіл був принаймні неоптимальним.

Тому, розглядаючи вплив криз на промислові підприємства, ми дотримуємось позиції, що кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін і є для підприємства основою для навчання.

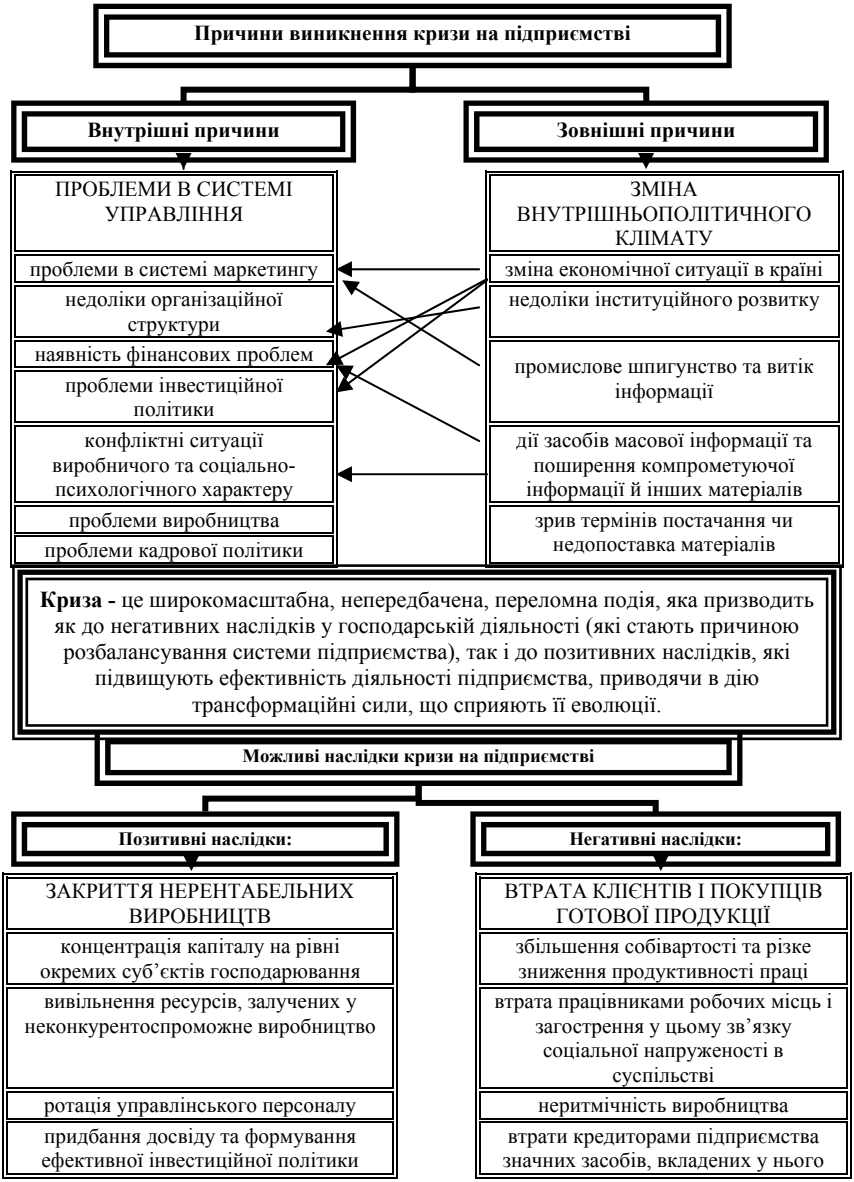

Рис 1.4. Передумови виникнення криз та її наслідки для діяльності промислового підприємства

На нашу думку, кризова ситуація відкриває те, що в нормальній ситуації невидиме, і підвищує ефективність підприємства, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції.

Цієї ж позиції дотримуються і такі зарубіжні автори, як T. Pauchant і E. Morin [150], відзначаючи, що функція кризи має позитивний характер, тому що дозволяє підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни. До позитивних моментів цього явища можна віднести:

– закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;

– приплив капіталу до країн, не вражених кризою, після його відпливу з кризових регіонів;

– концентрація капіталу на рівні окремих суб'єктів господарювання;

– вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;

– ротація управлінського персоналу, що забезпечує зростання кваліфікації, посилення працездатності, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;

– набуття досвіду та формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції.

Таким чином, для того, щоб розпізнати кризу, необхідно своєчасно виявити симптоми, визначити фактори, які свідчать про можливість настання кризи, та виявити її причини. Засобами виявлення можливості настання кризової ситуації на підприємстві служать інтуїція та досвід, аналіз і діагностика стану. Їх необхідно застосовувати на всіх етапах існування підприємства, адже може виникнути ситуація, коли підприємство може війти в глибоку кризу на найбільш високій точці свого розвитку або занадто сприятливої зовнішньої економічної ситуації.

1.2 Організаційно-економічні передумови застосування антикризового управління

В умовах інституційних трансформацій економіки нашої країни, гостро постає проблема закономірності формування продуктивної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними складності зумовлюють розробку особливої системи антикризового керування суб'єктом господарювання.

Дефініцію «антикризове керування» доцільно розглядати як вагомий елемент системи менеджменту суб'єкта господарювання, що є

часткою забезпечуючої функціональної складової антикризового управління. Першу з них акумулюють підсистеми методичного, організаційного, правового та нормативного забезпечення. Нагальна мета антикризового керування суб'єктом господарювання полягає у поновленні та забезпеченні його усталеного положення на сучасному ринку і стабільних очікуваних результатів роботи.

Антикризове керування – це безперервно організоване керівництво котре цілеспрямоване на найбільш результативний вияв властивостей кризового стану та продування належних передумов для його вчасного подолання. Першорядною метою антикризового керування є забезпечення сталого розвитку підприємства, міцного функціонування на ринку та усталеного фінансового стану при усяких політичних, економічних, соціальних обстановках у державі. Фахівці виокремлюють провідні чинники котрі розкривають продуктивність антикризового керування, поміж яких є: спеціальна підготовка та професіоналізм антикризового керування; мистецтво антикризового керування; методика розроблення адміністративних рішень – лідерство, корпоративність; гнучкість та оперативність керування; якість та стратегія антикризових планів; людський чинник (персонал його цінність та мотивація,) наукоємний аналіз ситуацій, передбачення тенденцій; порядок моніторингу ймовірних криз тощо [48].

Стосовно конкретизації природи антикризового керування, то є кілька провідних підходів. Прихильники одного допускають, що зазвичай антикризове керування повинне здійснюватись, коли суб'єкт господарювання вже потрапив в кризову ситуацію і основні показники його фінансово-господарської роботи суттєво погіршились. Слушною є думка Кошкіна В. І. котрий вважає, що антикризове керування являє собою сукупність методів та форм здійснення антикризових процедур відносно до певного суб'єкта-боржника [50].

Запровадження антикризового управління потребує розв'язання таких складних і багатоаспектних питань, як теоретичні засади проведення антикризового управління підприємством (сутність, принципи, порядок та інструменти управлінського впливу); методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризових явищ і загрози банкрутства підприємства, зокрема методичне забезпечення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, перспективної оцінки фінансових наслідків виникнення банкрутства, прогнозування можливостей підприємства щодо подолання кризових явищ, теоретико-методологічні засади розробки антикризової програми підприємства.

Як вже було зазначено вище, будь-яке підприємство є системою тому, що складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і забезпечує їхню цілісність. Система може перебувати у стійкому або хиткому стані. Стійкий стан промислового підприємства характеризується ритмічним випуском високоякісної продукції та високим попитом на неї, рівномірним ходом виробництва у всіх підрозділах, якісним матеріально-технічним і кадровим забезпеченням, задовільним психологічним кліматом у колективі. Нестійкий стан підприємства – це порушення у виробничих процесах, неритмічний випуск продукції та незадовільний попит на неї, несвоєчасне матеріально-технічне забезпечення, незадовільний психологічний клімат [62]. Процеси розвитку економічних систем є періодичними і не завжди керованими. Ускладнення системи організації виробництва вимагає реформування процесу управління, його випереджального розвитку. Безумовно, управління складними системами має включати антикризову складову, тобто апріорі є антикризовим управлінням на всіх етапах функціонування та розвитку, а вміння передбачати чи розпізнати кризу повинне визначати ефективність управлінських рішень.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. В одному випадку під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в другому – управління підприємством, що потрапило у кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, в третьому – управління підприємством на порозі банкрутства, в четвертому – в період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління.

Проблематика антикризового управління досліджується фахівцями з управління у багатьох країнах. Так, наприклад, західноєвропейськими економістами антикризове управління визначається як діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Така діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозливої для існування підприємства ситуації. При цьому на думку деяких дослідників, відбувається перенос всієї уваги на короткострокові проблеми, одночасно пов'язані з проведенням твердих і швидких вирішальних заходів. Інші автори, що хочуть підкреслити визвольний і позитивний характер криз, визначають антикризове управління як створення інструментів, що дозволяють повідомити про переломний пункт, що наближається, та розробити новий курс розвитку [7].

Накопичений західними країнами досвід антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення проблем, що стоять перед Україною, але необхідно враховувати, що це досвід управління в принципово інших умовах. Насамперед, це антикризове управління в умовах цілком сформованої ринкової економіки з діючими законами конкуренції, стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийнято розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Ряд авторів вважає термін «антикризове управління» суттєво обмеженим, тобто це є складова частина управління взагалі, хоча застосування окремих принципів, антикризових методів управління може мати свою специфіку. Так, професор Е. О. Уткін [113] дає визначення антикризового управління «…як складової загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання».

Безумовно, категорія антикризового управління встановлює понятійну демаркацію одного типу управління від іншого. Багатозначність економічного, особливо управлінського розуміння цієї категорії обумовлена двоїстою природою кризи, що одночасно творить і руйнує, тобто створює передумови для подальшого розвитку та позбавляє від неефективної стратегії бізнесу.

Деякі вчені обґрунтовують теорію недоцільності здійснення антикризових методів (лікування) підприємств і пропонують застосовувати природний біологічний фактор «виживає сильніший». Але, навпаки, коли своєчасно «хворобу» лікують, одужання настає швидше [100].

Визнано, що антикризове управління варто розглядати як один з функціональних напрямків управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією». Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Деякі автори, навпаки, під антикризовим управлінням мають на увазі тільки заходи з діагностики кризи або механізм банкрутства та не враховують методи антикризового управління на стадії розвитку кризи. Так, В. Я. Горфінкель і В. А. Швандар вважають, що антикризове

управління починається лише на етапі різкого занепаду виробництва, тобто «критичного банкрутства».

На думку Б. П. Масенка під антикризовим управлінням треба розуміти сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника. Антикризове управління – категорія мікроекономічна, відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [73]. Таке ж визначення у книзі «Антикризове управління: від банкрутства до фінансового оздоровлення» дає і російський економіст Г. П. Іванов. Тобто, автори розглядають антикризове управління виключно як діяльність з реалізації якої-небудь процедури, або сукупності процедур у рамках процедури банкрутства підприємства.

У колективній монографії за редакцією професорів Е. Мінаєва та В. Панагушина зазначають, що «під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення». Тобто, Е. Мінаєв вважає, що антикризове управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків; це технологія активної управлінської діяльності у повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

На думку А. С. Большакова, антикризове управління – це управління, в якому використовують оперативні, тактичні, стратегічні та запобіжні механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з кризи [26].

Згідно з І. А. Бланком антикризове управління являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також на мінімізацію їх негативних фінансових наслідків [19].

Король В. С. визначає антикризове управління як здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню [57].

Російський вчений А. Т. Зуб вважає, що антикризове управління – це лише функція, яка забезпечує мінімізацію потенційної шкоди та допомагає встановити контроль за ситуацією [41]. Однак, на нашу думку, це дуже вузьке визначення антикризового управління. Так, колега А. Т. Зуба Г. М. Курошева дає більш розгорнуте поняття цього терміна. Антикризове управління Г. М. Курошева [59] визначає, як

сукупність зовнішніх і внутрішніх дій, які забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу підприємства відновлення та стабілізацію його роботи (якщо воно перебуває у кризовому стані) або попередження падіння зросту (не зниження) виробництва для підприємств, які мають слабкі ознаки кризового стану.

Булєєв І. П. та Брюховецька Н. Ю. [24] зазначають, що антикризове управління на підприємстві – це мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації.

На думку Л. Ситник, антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників з передбачення кризи, досягати ефективності їх праці в екстремальних умовах [97].

Так, українські дослідники М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблий розглядають антикризове управління як таку систему управління, яка спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку [48].

Відповідно до розробок А. Б. Крутика та А. І. Муравйова [58, с. 24], антикризове управління характеризується як сукупність послідовності укрупнених заходів:

– аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідних місій підприємства;

– вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для вчасного визначення «слабких сигналів» про загрозу можливої кризи;

– стратегічний контролінг діяльності підприємства та вироблення стратегії попередження його неплатоспроможності;

– оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності;

– опрацювання політики дій в умовах кризи та виводу підприємства з неї;

– постійне врахування ризику підприємницької діяльності та розробка заходів для його зниження.

Таким чином, у роботах спеціалістів використовуються подібні визначення антикризового управління, які мають, проте, певні відмінності. Визначення терміна «антикризове управління» деяких авторів, не згаданих вище, представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначення антикризового керування деякими авторами

Прізвище автора	Визначення антикризового кевування
1	2
Е. М. Коротков	Антикризове керування – це керування, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку [105].
І. К. Ларіонов та інші	Антикризове керування – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, усунення та подолання кризових явищ, їх причин на всіх рівнях економіки [105].
Г. П. Іванов	Антикризове керування слід розглядати як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам і подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних і фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів і методів роботи [105].
А. Ю. Гончарук	Антикризове керування – це керування, яке здатне утримувати підприємство у режимі стабільного функціонування й одночасно виводити його з кризового стану з мінімальними втратами для подальшого розвитку [34].
А. Г. Грязнова	Антикризове керування – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на попередження й усунення негативних для бізнесу явищ за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись переважно на власні ресурси [105].
М. І. Гончаров	Антикризове керування – сукупність форм та методів реалізації процедур, які забезпечують стійкість різних суб'єктів господарства в умовах ринкових відносин і розвитку конкурентного середовища [105].
Н. Герасименко	Антикризове керування – це безумовне випередження та запобігання неспроможності та неплатоспроможності підприємства [33].
Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко	Антикризове керування являє собою спеціальне, 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, недопущення його банкрутства та ліквідації [66].
А. Д. Чернявський	Антикризове керування – це здатність впроваджувати оптимальні заходи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників у процесі подолання кризи, досягати ефективності їх впровадження в екстремальних умовах [121].
А. В. Череп	Керування у котрому встановлено певне передбачення загрози кризи, дослідження її симптомів, окреслення заходів по мінімізації від'ємних наслідків кризи і вживання факторів чергового розвитку підприємства [119].

Продовження табл. 1.3

1	2
М. К. Колісник	Система керування, яка цілеспрямована на рішення завдань посиленого розвитку суб'єкта господарювання завдяки інтенсифікації та мобілізації всіх ресурсів у певну противагу екстенсивному вектору розвитку [48].
І. О. Бланк	Антикризове керування – безперервно діючий процес вияву прикмет кризових подій, а також безумовного недопущення їх розповсюдження і стагнації піднесення суб'єкта господарювання, який відбувається уподовж функціонування підприємства [20].
В. І. Фучеджи	Антикризове керування – це повсякчасно організоване керування, в основу котрого започатковано систему, принципів, методів розроблення та здійснення особливих управлінських постанов котрі приймаються певним суб'єктом за наявності істотних ресурсних та обмежень, інтелектуальних та фінансових витрат, підвищеного ризику з метою відновлювання життєдіяльності та упередження ліквідації. Об'єктом антикризового керування є поява га поглиблення розвитку кризи, котра має від'ємні результати для функціонування, її усунення та відвертання. Антикризове керування варто реалізувати не лише при загостренні кризи, але й в момент її зародження та розгортання [116].
О. О Терещенко	Антикризове керування базується на використанні специфічних (прийомів та методів керування фінансовими ресурсами, котрі дають можливість убезпечити тривке функціонування суб'єкта господарювання на засадах керування внутрішніми та зовнішніми ризиками попередження та появи фінансової кризи [102].
П. А. Покритан	Антикризове керування є вивченням порядку економічних стосунків котрі пов'язані з появою кризових подій у процесі діяльності підприємства [86].

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н. Туленкова [108], висловлюється думка, що 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 такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління на такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів і збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Антикризове управління являє собою сукупність принципів, форм і методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, визначення заходів превентивного характеру, заходів для зниження негативних наслідків, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи та відновлення життєздатності підприємства за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства та мінімізації матеріальних і фінансових витрат.

Специфіка антикризового управління пояснюється складом характерних проблем. Проблематика антикризового управління значна та різноманітна. Зазначимо, що усю сукупність проблем можна представити чотирма групами.

Перша група – це методологічні проблеми, які включають проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, адже це непроста справа – своєчасно побачити появу кризи, виявити її перші ознаки, зрозуміти її характер і можливі наслідки.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. У процесі їх вирішення формулюються місія та мета управління, визначаються шляхи, засоби та методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру, а саме проблеми неплатежів, банкрутства, фінансової неспроможності.

Третя група проблем постає в диференціації технологій управління, тобто організаційно-правові проблеми. Вона включає проблеми, пов'язані з порушенням правових норм або просто старінням організації, бюрократизацією або, навпаки, втратою організаційної чіткості роботи, порушенням виконавчої дисципліни, помилками у розрахунках, плануванні, оцінці, а також проблемами пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує купа обмежень за часом, за кваліфікацією персоналу, за недостатністю інформації тощо. До цієї групи можна віднести і проблеми розробки інноваційних стратегій, які допомагають підприємству вийти з кризи [9].

Четверта група проблем включає соціально-психологічні проблеми кризи, які представляють собою конфліктологію та селекцію персоналу, що створюють безліч різноманітних конфліктів і завжди супроводжують кризові ситуації.

З аналізу розглянутої проблематики, ми можемо зробити висновок, що антикризове управління має предметом впливу – проблеми та передбачувані й реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву.

На думку С. М. Іванюти [46], предметом антикризового управління є система управлінських, економічних, виробничих і правових відношень, які складаються на підприємстві у процесі антикризового управління.

Поряд із важливістю та характеристикою різноманітності поглядів на суть антикризового управління та його проблематику, безперечно важливим є визначення його мети, функцій, об'єкта, суб'єкта, ознак та принципів.

На думку І. А. Бланка, головною метою антикризового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація обсягів зниження його ринкової вартості, зумовлених фінансовими кризами [19].

Відповідно до визначення Е. М. Трененкова та С. А. Дведенидової, метою антикризового управління є вирівнювання диспропорцій внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства [107].

Раєвнєва Є. В. і Байцим В. Ф. стверджують, що стратегічною ціллю антикризового управління є раннє виявлення сигналів про кризові явища, що наближаються. До тактичних цілей відносять оцінку та прогнозування кризових явищ, а також розробку управлінських рішень з виводу підприємства зі стану кризи [90].

Головною метою антикризового управляння є не тільки забезпечення розвитку господарського суб'єкта у динамічних умовах сучасності, як вважає С. Л. Благодєтєлєва-Вовк [16], а ще й розробка та реалізація запобіжних заходів, а також заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, які приводять підприємство до кризового стану. Ми згодні з позицією А. Д. Чернявського, що забезпечення позитивних результатів досягається шляхом використання чинників оточення на основі добре поставленого управління людьми та ресурсами [122]. Реалізація поставленої мети полягає у досягненні належного балансу між вимогами, які виникли ситуативно, й особистими якостями керівника з урахуванням його компетентності, досвіду та готовності колективу до подолання кризових явищ.

Важливе значення для повноти розуміння антикризової складової управління має визначення її функцій. Так, колектив авторів у складі В. І. Орєхова, К. В. Балдіна, Н. П. Гапоненка, пов'язують ці функції з предметом антикризового управління. Відповідно до їх визначення, функції антикризового управління – це види діяльності, які відображають предмет управління та визначають його результат [83].

Антикризове управління, як вважають українські вчені Б. П. Масенко та Т. М. Афонченкова [73], характеризується двома

наступними функціями. Фінансова функція антикризового управління полягає у максимізації, по закінченню періоду цього управління, ринкової вартості підприємства, яке перебуває у кризовому стані. Досягти цього, на нашу думку, можна у результаті фінансового оздоровлення та раціонального інвестування в нові для підприємства види діяльності. Соціальна функція антикризового управління полягає у збереженні підприємства як діючого та здатного надавати можливість застосування праці та капіталу з мінімальними витратами у зв'язку з найманням робочої сили, а також залучати інвестиції.

Довгань Д. А. стверджує, що антикризове керування – плідний менеджмент, котрий дає шанс вивести суб'єкт господарювання з скрути та відображує сукупність превентивних заходів, цілеспрямованих на досягнення чи відновлювання ліквідності, платоспроможності, рентабельності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і в цілому здатний сприяти фінансовому оздоровленню підприємства [42, с. 155]. Подібний підхід є вірним, але простежує настання кризового стану суб'єкта господарювання вже як подію котра відбулась. Відповідно до цього антикризове керування повинно впоратись з від'ємними наслідками неефективного керування та позбутись неправильного оцінювання стану бізнес-середовища суб'єкта господарювання, що спричинили появу суттєвих проблем у його роботі.

На думку прихильників другого підходу дієвим є підтримка суб'єкта господарювання у стабільному стані, незважаючи на ризики та загрози. Шпачук В. В. наголошує, що антикризове керування – управлінська система, котра започаткована на стратегічних основах і цілеспрямована на підтримання стабільного стану усякої соціально-економічної системи впродовж усього періоду її існування, а також має комплексний характер, швидко адаптується та змінюється залежно від внутрішніх та зовнішніх умов [124]. Бурий С. А., Мацеха Д. С. вважають, що антикризове керування – це система сталих системних дій управлінців, цілеспрямованих на всі елементи певного підприємства з метою стрімкого та своєчасного реагування на потенціальні внутрішні та зовнішні негаразди при продуктивному функціонуванні суб'єкта господарювання [25]. Тобто, можна наголосити, що одним із пріоритетних завдань антикризового керування є безумовне збереження економічної системи у відносно рівноважному стані, реагуючи відповідним чином на ймовірні загрози підприємницькому оточенню.

Третій підхід стосовно визначення природи антикризового керування виділяє закономірність застереження щодо ймовірності появи кризи у суб'єкта господарювання. Мінаєв Е. С, Панагушин В. П. допускають, що зазвичай під антикризовим керуванням слід розуміти не

лише управління котре орієнтоване на беззаперечне виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи, але й ефективне керування, котре повинне завчасно передбачити та запобігти неплатоспроможності згідно з окресленою програмою зростання конкурентних прерогатив та належного фінансового оздоровлення [47]. Уткін Е. А. вважає, що антикризове керування має бути цілеспрямованим на застереження потенційно скрутних ускладнень у сучасній практичній діяльності суб'єкта господарювання, забезпечувати його стійкість, успішне функціонування з орієнтацією на очікувану розширену регенерацію на сучасних засадах та своїх заощадженнях [113].

Тому що антикризове керування варто досліджувати як складову суцільної системи керування суб'єктом господарювання, а також як чіткий спеціальний вид керування, котрий застосовується в напружених умовах розвитку товаровиробника, воно має ґрунтуватись як на спільних положеннях менеджменту, котрі мають універсальну природу та позначаються на всі царини керування, та на особливих, властивих тільки антикризовому менеджменту.

На рис. 1.5 подано принципи антикризового управління.

Виходячи з того, що в сучасних наукових джерелах не має загального розуміння кризової ситуації розглядати питання антикризового керування доцільно безпосередньо з дефініції «криза». Під кризою в сучасній науковій літературі розуміють поворотний стан існування якої завгодно системи за умови, що вона попадає під вплив зсередини чи ззовні, що вимагає від неї термінового реагування на суцільну універсальну стадію якого завгодно циклу, фаза недотримання рівноваги, переміну тенденцій життєдіяльності наявної системи, цебто недотримання її стійкості, що докорінним чином її відновлює [53].

Система антикризового керування має втілювати в життя ряд функцій, під котрими слід розуміти відносно розрізнені вектори адміністративної діяльності, котрі вбезпечують здійснення антикризових дій.

Сам процес антикризового керування є сукупністю конкретних логічних планомірних антикризових дій суб'єкта керування з метою виведення суб'єкта господарювання з кризового стану.

Порядок оцінки еталонів продуктивності антикризового керування має розкривати рівень якості, своєчасності та результативності досягнення окреслених цілей антикризового менеджменту шляхом реалізації запланованих антикризових заходів та безумовного відновлення роботи суб'єкта господарювання при дотриманні конкретних еталонів показників і обмежень, а тому варто розкрити критерії оцінки продуктивності антикризового керування, а саме:

– зміну першорядних показників фінансово-господарської роботи та фінансового стану суб'єкта господарювання за період антикризового керування;

– темп отримання серйозних перемін;

– продуктивність одержання бажаного ефекту;

– достатній обсяг змін для поновлення параметрів життєздатності суб'єкта господарювання;

– стрімкість пристосування економіко-соціального ладу до перемін;

– швидкість отримання потрібної інформації для плідного прийняття антикризових адміністративних рішень;

– своєчасність оптимізованих принципів, методів, технологій, інструментів, процедур та процесів антикризового керування;

– кваліфікованість працівників.

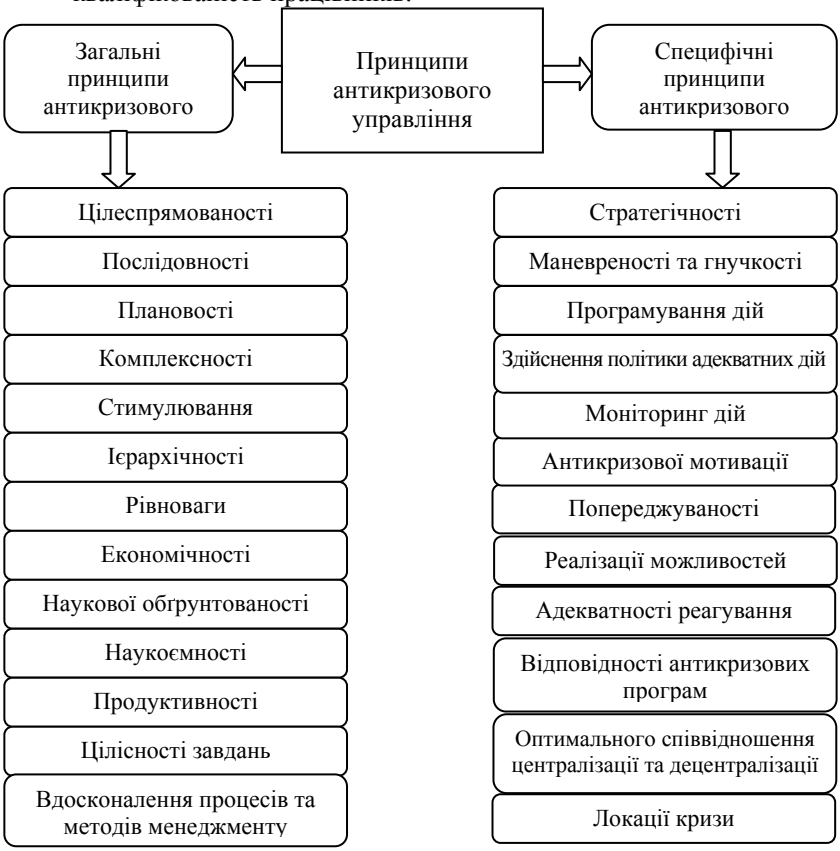

Рис.1.5. Принципи антикризового керування

Слід зазначити, що антикризове керування має пов'язувати вектори, як застереження появи кризи так і підтримання суб'єкта господарювання у сталому становищі, а при необхідності, виведення товаровиробника з кризи. Маховка В. М. іменує антикризовим керуванням специфічний його вид цілеспрямований на застереження, максимально ефективне та оперативне усунення потенційних загроз та від'ємних результатів кризових подій, а також поновлення сталого функціонування економіко-соціальних систем і продукування стійкого розвитку. А Василенко В. О. під антикризовим керуванням розуміє керування, у котрому має місце пророцтво загрози кризи, розгляд її симптомів, заходів для мінімізації від'ємних результатів кризи і вживання її чинників для прийдешнього розвитку.

Зазвичай у теперішньому підприємництві антикризове керування має забезпечувати стале функціонування суб'єкта господарювання завдяки вчасному встановленню небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища й реагуванню на них, а при погіршенні стану у товаровиробника слід терміново запроваджувати заходи для подолання кризових подій. У межах антикризового керування варто реалізувати аналіз прийнятних сценаріїв розвитку наявних подій та опрацьовувати систему дій у разі можливих загострень суперечностей всередині у товаровиробника. Антикризове керування це система котра цілеспрямована на завчасний вияв суперечностей суб'єкта господарювання з зовнішнім оточенням або у його внутрішньому оточенні з огляду на поодинокі бізнес-процеси товаровиробника з метою відвертання кризових подій; при появі вірогідності настання кризи – на переорганізацію здійснення часткових бізнес-процесів адекватно до повсякденних умов; при появі кризи – на розробку заходів виходу з кризового стану, що окреслюватиме реалізацію належних процедур та інструментів і ґрунтовне переосмислення наявних принципів роботи [32].

Для реалізації антикризового керування доцільно визначитись не лише з мотивами появи кризи, видом, природою її перебігу, але й з чинниками, котрі продукують виникнення кризових подій. Таким чином, для вияву прикмет наступного кризового становища повстає потреба у вчасному діагностуванні стану даних господарсько-фінансової діяльності товаровиробника. Сутність антикризового керування у даному випадку полягає в тому, що для відвертання кризової ситуації слід ще задовго до кризи вжити заходи, тобто варто не лікувати її результати кризи, а запобігати її появі [86].

Термін «антикризове керування» промисловим підприємством відкриває категоріальне розмежування типів управління одного від

іншого. Багатозначність управлінського та економічного розуміння даної категорії перш за все обумовлена двоїстою природою кризи котра водночас продукує, а також руйнує, себто створює певні передумови для подальшого піднесення та унеможливлює появу непродуктивної стратегії бізнесу. Щодо теорії котра акцентує увагу на спустошливій поведінці кризи, крайню слід розуміти як стан, що суттєво загрожує функціонуванню суб'єкта господарювання. Кризовий стан в подібному розумінні потребує термінового подолання, локалізації результатів методами антикризового керування з метою збереження матеріального підґрунтя та подальшого продовження фінансово-господарської роботи при гострій нестачі обігових коштів.

З метою вчасного розпізнання прикмет і характеру кризи, а також її локалізації, застосування частин дослідження як засобу запобіжної санації і відновлювання платоспроможності, здійснюється оцінювання фінансового та економічного стану суб'єкта господарювання. Подібним чином, антикризове керування можна сформулювати як систему дієвих управлінських заходів і ухвал з діагностики, своєчасного попередження, аргументованої нейтралізації та подолання кризових явищ, а також причин їх прояву на усіх рівнях сучасної економіки. Антикризове управління має обіймати всі періоди кризового процесу, а також і його попередження [105]. Керування економіко-соціальною системою до певної міри має бути завжди антикризовим.

Антикризове керування – це управління, у котрому певним чином встановлено прогнозування загрози кризи, розгляд її симптомів, запровадження заходів по мінімізації від'ємних результатів кризи та вживання чинників для чергового розвитку суб'єкта господарювання.

Потенціал антикризового керування визначається з огляду на людський фактор. Усвідомлена поведінка людини позволяє розшукувати та віднаходити напрями порятунку з критичниого становища, зосереджувати зусилля на рішенні досить складних справ, застосовувати нагромаджений, у тому числі багато віковий досвід виходу з криз, адаптуватись до різноманітних обставин.

Крім того, перспектива антикризового керування визначається враховуючі присутність циклічності при формуванні розвитку економічних та соціальних систем. Це дає право передбачення кризових подій та готуватися до їхньої появи. Одними з найбільш небезпечних є неочікувані кризи. Доцільність антикризового керування визначується векторами розвитку підприємства. Проблематика антикризового керування широка та різнопланова. Всю сукупність наявних проблем можна показати чотирма групами.

Перша група зазвичай включає питання з встановлення передкризового стану. Від даного питання залежить відвертання кризи. Механізми відвертання кризи варто збудувати та ввести в дію, що є також питанням управління. А втім не всім кризам певною мірою можна запобігти, дещо потрібно витримати та подолати.

Друга група питань антикризового керування пов'язана з провідними царинами життєдіяльності підприємства. Це насамперед методологічні питання життєдіяльності суб'єкта господарювання. При їх рішенні розкривається головна місія та ціль керування, визначуються напрями, методи та засоби управління в наявних умовах кризового стану. Дана група включає весь комплекс питань економічного та фінансового характеру. Зокрема в антикризовому економічному керуванні постає закономірність визначення різновидів диверсифікації сучасного виробництва або проведення конверсії. Все це потребує зайвих ресурсів, пошуку можливих джерел фінансування. Також бувають питання правового, організаційного та соціально-психологічного змісту.

Третя група проблем пов'язана з проблематикою антикризового керування і її можна відобразити в диференціації сучасних технологій управління. Вона в найзагальнішому виді включає питання передбачення криз і різновидів поведінки економічної та соціальних систем в кризовій ситуації, проблеми розшуку потрібної інформації та розроблення адміністративних рішень. Питання дослідження та оцінки кризового стану теж відіграють чималу роль. Зокрема існує досить багато обмежень стосовно кваліфікації персоналу, часу, браку інформації і таке інше. В даній же групі доцільно досліджувати і питання розроблення новаторських стратегій, котрі помагають виведенню підприємства з кризового стану.

Четверта група питань вводить селекцію та конфліктологію персоналу, котра постійно супроводить кризовий стан.

Не слід упускати із сучасної структури антикризового керування та питання фінансування маркетингу, антикризових заходів, а теж питання банкрутства та санації суб'єкта господарювання. Антикризове керування будовою власних типових питань відображає, що воно є специфічним видом управління, а також має як спільні управлінські риси, так і власні притаманні тільки йому особливі характеристики [95].

Процес антикризового керування повинен окреслювати послідовність, цілеспрямованість, вчасність прийняття управлінських ухвал та їх належну адаптованість. З огляду на це повстає закономірність розробки дієвого механізму антикризового керування, котрий має передбачати визначення черговості дій, цілеспрямованих на

недопущення, а в разі необхідності і виведення суб'єкта господарювання зі стану кризи. Наразі найбільш продуктивною та переконливою вважається дієва модель процесу антикризового керування підприємством, котра була представлена в працях таких науковців як Лігоненко Л. О. та Іванюта С. М.

Зміст періодів антикризового механізму включає наступні етапи:

1 етап – сучасна діагностика ймовірної появи кризових явищ і загрози банкрутства суб'єкта господарювання**,** котра базується на комплексному дослідженні результатів господарської та фінансової роботи, також майново-фінансового стану підприємства; оцінювання синхронності та ритмічності грошових потоків, обсягів та циклічності появи браку грошових коштів; визначення розмірів, будови і часу оплати зовнішніх фінансових зобов'язань; терміни та вірогідність появи ситуації банкрутства; оцінювання внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання щодо переборення та локалізації кризових подій.

2 етап – формулювання мети і задач антикризового керування.

3 етап – формулювання суб'єкта антикризового функціонування. Варто сформулювати суб'єкт, котрий бере на себе всю відповідальність за розроблення та виконання антикризових процедур, своєчасно установити його права відносно розроблення та введення антикризового плану.

4 етап – оцінювання часових обмежень всього процесу антикризового керування**,** котрі вирізняються часом, що є в наявності у суб'єкта господарювання до порушення справи про банкрутство, а також адміністративного обмеження деяких повноважень керівництва.

5 етап – оцінювання ресурсних можливостей. Даючи оцінку ресурсних можливостей суб'єкта господарювання в процесі антикризового керування, варто звернути пристальну увагу на оттакі його характеристики, як:

– наявність в достатній кількості ресурсів для рішення поставлених задач; комплексність ресурсних можливостей;

– адаптованість та гнучкість ресурсних можливостей, що розкриває здатність суб'єкта господарювання до новацій;

– перспективність ресурсних можливостей.

6 етап – розроблення антикризового плану суб'єкта господарювання, котрий розкриває ґрунтовний план заходів, котрі мають бути неодмінно вжиті, обґрунтована систематичність, ресурси і персональна відповідальність за їх здійснення.

7 етап – запровадження антикризового плану та контроль за його здійсненням. Провідною адміністративною функцією на етапі практичного проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання започаткованої антикризового плану для

вчасного застосування заходів стосовно модернізації або коректування раніш розробленої поведінки.

8 етап – розроблення та здійснення запобіжних заходів щодо відвертання повтору кризи [69].

Закономірність розроблення дієвого антикризового механізму передусім зумовлена тим, що він, окрім нейтралізації певних кризових подій упереджає їх появу та знижує вірогідність виникнення та піднесення кризи в ході виробничо-господарської роботи суб'єкта господарювання. Антикризове керування – це порядок керування, котрий націлено на рішення завдань посиленого розвитку суб'єкта господарювання завдяки повній мобілізації та інтенсифікації усіх наявних ресурсів та є противагою екстенсивному розвитку.

Аналіз мотивів, що зумовлюють процес антикризового керування, дає можливість здійснити класифікацію чинники появи кризового стану суб'єкта господарювання:

1) зовнішні чинники: різновид економічної системи; певною мірою незбалансована кредитна політика, або ж її абсолютна відсутність; структура наявних потреб громадян; рівень статків громадян; розмір платоспроможного попиту підприємств-клієнтів; фаза сучасного економічного циклу; правова та політична нестабільність й економічна цілковита невизначеність державного регулювання; швидкість та обсяги інфляції; наукове, технічне та інформаційне піднесення виробничо-господарського циклу; відповідний рівень культури громади; міжнародна конкуренція;

2) внутрішні фактори: хибна ринкова філософія суб'єкта господарювання відсутність чи помилкові положення його впливу; недоцільне споживання ресурсів та досить низька якість товарної продукції; обмежений рівень маркетингу та менеджменту; несумісність рівня організаційної та управлінської культур промислового підприємства його техніко-технологічній структурі.

Антикризове управління має певні функції. Зокрема науковці: Мескон М., Альберт М. та Хедоурі Ф. виділяють чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль. Але, на думку О. Л. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко, розкриваючи сутність антикризового управління, необхідно виділити п'ять функцій: цілевизначення, планування, організація, мотивація та контроль [66, с. 39]. Отже, залежно від авторського бачення, можна виділити різні підходи до визначення функцій в залежності від об'єкта до якого вони застосовуються.

Через те, що промислове підприємство відноситься, зазвичай, до великих підприємств, які мають досить розгалужену діяльність і

структуру управління, то і їх функції повинні дещо відрізнятися від, наприклад, малих підприємств. Отже, на нашу думку, першочерговою повинна залишатися функція цілевизначення. Ми вважаємо, що не доречно відмовлятися від цієї функції, як це роблять М. Мескон та С. Іванюта, бо саме вона дозволяє визначити ієрархію значущості цілей, а значить найбільш раціонально й ефективно спланувати подальші дії.

Також доречним буде, на наше глибоке переконання, виділення додаткових підфункцій функцій планування та організації. У функції планування, ми б виокремили, функцію антикризового планування та функцію фінансового планування. Функція антикризового планування передбачає розробку й обгрунтування впровадження принципово нових напрямків діяльності підприємства, а також дозволяє промисловому підприємству створити можливості забезпечення його конкурентоспроможності з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У свою чергу, фінансове планування базується на ринковій кон'юнктурі товарів і визначає можливості реального одержання власних і залучених фінансових джерел, а також напрямів їх цільового використання.

З організацією тісно пов'язана координація, яка являє собою процес, спрямований на забезпечення збалансованого, пропорційного та гармонійного розвитку різних сторін підприємства – технічної, виробничої, фінансової та ін. Зазвичай промислове підприємство має велику кількість відділів, які забезпечують різноманітні сторони його діяльності, і не завжди ці відділи мають достатній взаємозв'язок між собою, що приводить до великих чи малих відхилень від результативної діяльності. Тому, ми вважаємо, для промислових підприємств, функція координації зазвичай є необхідною та дуже актуальною.

Крім того сучасні умови, в яких перебуває підприємство промислової галузі, характеризуються невизначеністю внаслідок швидких змін у зовнішньому середовищі. У цих умовах важлива роль належить адаптивному управлінню, яке ґрунтується на саморегуляції систем управління. Функція саморегуляції базується на здатності системи підтримувати просторову, часову та функціональну структуру без додаткового впливу.

До того ж, окрім загальноприйнятих функцій мотивації та контролю, ми вважаємо доречним виділити функції обліку й аналізу, як необхідні для збереження стабільної та прибуткової діяльності промислового підприємства. Дійсно, своєчасний облік дозволяє отримати інформацію й уникнути порушення трудової дисципліни, виявити негосподарське ставлення до майна, запобігти перевитратам у результаті господарської діяльності. У свою чергу, аналіз за допомогою різноманітних методик, запропонованих в економічній літературі, дозволяє виявити загрози економічного, політичного, ринкового,

соціального характеру з боку зовнішнього середовища та загрози маркетингового, фінансового, технологічного, ресурсного характеру від внутрішнього середовища. Функції, які, на нашу думку, доречно використовувати при антикризовому управлінні промисловим підприємством, показані на рис. 1.6.

Головне завдання антикризового управління, зазначає російський вчений-економіст Є. В. Броіло [23, с. 96], полягає у забезпеченні такого положення підприємства на ринку, коли про банкрутство не може бути і мови, а наголос робиться на подолання тимчасових труднощів, в тому числі й фінансових, шляхом використання усіх можливостей сучасного менеджменту, розробки та реалізації на кожному підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер. На думку українського вченого Б. П. Масенка [72], завдання антикризового управління полягає у пошуку й освоєнні тих нових продуктів і процесів, що здатні замінити колишні, зробивши діяльність підприємства-банкрута рентабельною, а саме підприємство фінансово привабливим і динамічним. Ми повністю погоджуємося з думкою І. А. Бланка [19], що у процесі реалізації головної мети антикризове управління підприємством має бути спрямоване на вирішення наступних основних задач:

– своєчасна діагностика передкризового стану та вжиття превентивних заходів з попередження фінансової кризи;

– усунення неплатоспроможності підприємства;

– відновлення фінансової стійкості;

– запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;

– мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Отже, антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту.Узагальнюючи думки багатьох іноземних та вітчизняних спеціалістів, таких як В. О. Василенко [32], К. В. Балдін [13], В. І. Орєхов [83], Є. В. Броіло [23], Е. М. Коротков [105], А. Т. Зуб [41], Е. М. Трененков та С. А. Дведенидова [107] і характеризуючи антикризову складову управління як специфічний тип управління, треба виділити її основні ознаки:

– необхідність попередніх тренінгів, розробка планів дії на випадок кризи;

– гнучкість і адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;

– схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпимості, впевненості;

– диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;

Рис. 1.6. Послідовність здійснення функцій антикризового управління промисловим підприємством

– зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;

– як і звичайне управління зберігає функціональний склад, але з деякими особливостями: у плануванні різко зростає роль оперативного планування, врахування поточної ситуації;

– посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал;

– публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам тощо);

– не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого керівництва підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством [105].

Зазвичай у антикризовій складовій управління притаманні специфічні принципи. Під принципами управління розуміють правила управлінської поведінки, що забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та ліквідацію кризи. Зокрема, О. Пушкар, О. Тридід, А. Колос [88] визначають такі основні принципи антикризового управління:

– антикризове управління базується на плануванні та розробці спеціальних оздоровчих програм стратегічного характеру, які ставлять за мету стабілізацію діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів;

моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;

– реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути чітко цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

– формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної та достовірної початкової інформації;

– система управління повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

– необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклої кризової ситуації.

Необхідно зазначити, що в управлінській науці не існує універсальних антикризових принципів, стратегій, програм, заходів подолання кризи. Але, на основі вивчення ряду робіт вчених-економістів, таких як І. А. Бланк [18], Е. П. Жарковська [37], С. М. Іванюта [44], С. Я. Салига [91], А. Д. Чернявський [122], А. М. Штангрет, О. І. Копилюк [126] та ін., до сукупності основних принципів побудови системи антикризового управління можна віднести:

1. Принцип постійної готовності до можливого порушення фінансової рівноваги промислового підприємства. Теорія антикризового управління виходить із того, що фінансова рівновага промислового підприємства, яка досягається у результаті ефективного фінансового менеджменту, мінлива в динаміці. Можлива його зміна на будь-якому етапі економічного розвитку визначається природною реакцією на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарської діяльності. Ряд цих умов підсилюють конкурентну позицію та ринкову вартість підприємства. Інші – навпаки, викликають кризові явища в його фінансовому розвитку. Об'єктивність прояву цих умов у динаміці визначає необхідність постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства промислової галузі на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Принцип упередження у розв'язанні проблем – передбачає врахування механізмів запобігання виникненню та нейтралізації кризових явищ. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємств і класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток є одним з найважливіших принципів системи антикризового управління. При систематичному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства визначають найбільш вразливі місця діяльності, що за певних умов можуть стати джерелами кризових явищ, і як наслідок – причиною банкрутства. Заздалегідь розробляються механізми контролю за цими факторами та їх нормативні (бажані) значення. При виявленні суттєвих відхилень від нормального ходу фінансової діяльності аналізують обсяги кризового стану підприємства, тобто його глибину, з позиції банкрутства.

3. Принцип максимізації сприятливих можливостей і повної реалізації внутрішніх можливостей, що полягає у тому, щоб знаходити шляхи виходу з кризи на основі унікальних умов для підприємства, відповідно до цього концентрувати ресурси в перебігу цього виявлення специфічних умов розвитку підприємства, враховуючи всі стадії життєвого циклу та наявності конкурентних переваг. Цей принцип передбачає ефективність не через вирішення проблем, а шляхом використання сприятливих можливостей через мінімізацію трудових, матеріальних і фінансових витрат. У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх етапах її діагностики, підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості. Якщо криза виявлена вчасно, то для припинення її розвитку та повної ліквідації доцільно використовувати інструменти реструктуризації (оперативні та стратегічні). За умови, коли криза є більш серйозною,

застосування реструктуризації стає менш ефективним, і тому доцільно використати потенціал реінжинірингу, який є радикальнішим, і оптимально підходить до ситуації, коли відбулося значне погіршення фінансового стану підприємства.

4. Принцип концентрації виробництва, що спрямований на зусилля підприємства концентрувати ресурси на невеликій кількості конкурентоспроможної продукції, яка може забезпечити значний економічний ефект.

5. Принцип часових обмежень – це той час, визначений законодавством, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур. Таким чином, терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку промислового підприємства є першочерговим завданням кризового управління. Відповідно до теорії антикризового фінансового управління кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, а й породжує нові супутні йому кризові фінансові явища. Тому, чим раніше будуть включені антикризові механізми за кожним діагностованим кризовим явищем, тим більшими можливостями з відновлення порушеної фінансової рівноваги буде володіти промислове підприємство.

6. Принцип головної ланки, що передбачає пошук головної проблеми (каталізатора кризи), визначає глибинні першопричини виникнення кризових явищ та здійснює концентрацію зусиль (правових, фінансових, матеріальних, трудових) для розв'язання даної проблеми. Фінансовий менеджмент використовує у процесі діагностики банкрутства підприємства великий арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти фінансової діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку з цим у процесі антикризового управління промисловим підприємством необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для фінансового розвитку.

7. Принцип об'єктивності та реалістичності в оцінюванні ситуації, можливості подолання кризи, спираючись на об'єктивну реальність. Формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної та достовірної початкової інформації. Система менеджменту повинна забезпечити прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності.

8. Принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті управлінських рішень – передбачає

максимальне залучення персоналу до розробки антикризових заходів, централізоване їх прийняття та впровадження.

9. Принцип багатоваріантності та ризикованості, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив для врахування ризиків неефективності окремих заходів. В управлінській науці не існує універсальних антикризових стратегій, програм, заходів або рецептів подолання кризи, тому необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклої кризової ситуації.

10. Принцип кадрової політики – реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації, тому важливим завданням антикризової складової управління є збереження та формування унікального кадрового потенціалу шляхом відбору, підготовки та перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, які здатні приймати нестандартні, ризиковані антикризові заходи, бути стійкими до стресу в умовах кризи.

11. Принцип мотивації полягає у використанні засобів мотивування (стимулюванні персоналу, збільшенні дольової участі в прибутку), спрямованих на антикризову свідомість персоналу та розв'язання кризових проблем. У даному аспекті повинні враховуватися матеріальні, моральні та психологічні мотиви. Мотивація є одним з найважливіших елементів господарського механізму, елемент трудової ситуації, який впливає на поведінку людини у сфері праці. Разом з тим, вона несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно.

12. Принцип використання санації підприємства для уникнення банкрутства. Якщо загроза банкрутства виявлена вже на пізній стадії та має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її нейтралізації не дозволяють досягти потрібного ефекту для відновлення фінансової рівноваги підприємства, воно мусить ініціювати свою санацію, обравши для цього найефективніші її форми. Такий крок сприймається як крайній у системі заходів з антикризового управління підприємством для уникнення реального його банкрутства.

13. Принцип забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення підприємства із фінансової кризи. Ураховуючи важливість реалізації розроблених заходів для подальшої життєдіяльності підприємства, такий контроль вважається першочерговим. Його здійснює, як правило, безпосередньо керівник підприємства. Результати контролю періодично обговорюються для внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [56].

Таким чином, розглянуті принципи є основою організації антикризової складової управління промисловим підприємством при загрозі банкрутства. Безперечно, наведені принципи не вичерпують усіх можливих положень побудови системи антикризового управління, проте узагальнення викладеної інформації є теоретичним підґрунтям для подальшого формування на підприємстві спеціальної політики антикризового управління при загрозі банкрутства, а це зрештою є потужним імпульсом для виведення економіки підприємства на траєкторію сталого розвитку.

Антикризове керування має чіткі прикмети, до провідних з котрих слід віднести: певну специфічність мети реалізації, специфічність адміністративного інструментарію; часові обмеження; ресурсні обмеження; орієнтація на рішення питань, а не лише їх зовнішніх виявлень; орієнтація на скорочення збитків усіх його учасників (персоналу, власників, держави, кредиторів); новаторську природу.

Об'єктом антикризового керування є чинники, котрі сприяють виникнення та поглиблення кризи розвитку суб'єкта господарювання, їхнього запобігання та усунення.

Суб'єктами антикризового керування промисловим підприємством, як управляючої підсистеми є певне коло осіб котрі реалізують його завдання.

Антикризове керування суб'єктом господарювання слід розрізняти від антикризового регулювання, котре запроваджується на макрорівні як складова політики країни та включає сукупність діючих організаційно-правових та нормативно-правових заходів впливу державних інституцій на роботу промислових підприємств з ціллю інспектування та охорони від банкрутства.

Антикризове регулювання включає наступні складові:

– Урядовий контроль за ходом створення суб'єкта господарювання та формування його статутних фондів;

– Урядовий контроль за діяльністю суб'єкта господарювання, а також за здійсненням часткових господарських дій;

– Розроблювання та затвердження нормативно-правових засад взаємодіяння суб'єктів підприємницької діяльності;

– Урядовий контроль за діяльністю кредитно-фінансової сфери та здійсненням поточних розрахунків поміж суб'єктами господарювання;

– Розроблення нормативно-правової бази про банкрутство та санацію неплатоспроможних суб'єктів господарювання.

Антикризове керування можна вивчати загалом як одну із фахових функцій менеджменту суб'єкта господарювання, котра на пряму пов'язана з управлінням фінансово-господарською діяльністю промислового підприємства, його платоспроможністю та фінансовою

стійкістю. Одночасно антикризове керування – це порядок подолання кризових подій, котрий складається з низки підсистем, відповідно до наявних функціональних царин промислового підприємства.

Оцінка продуктивності антикризового керування відбувається за наступними критеріями:

1. Переміна провідних показників фінансово-господарської діяльності та фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання за період антикризового керування (порівнюючи з початком виконання антикризових процедур).

2. Стрімкість серйозних змін на одиницю часу, інакше кажучи приріст узагальнюючих показників хазяйнування котрий отримано за один часовий відрізок (тиждень, місяць, квартал).

3. Вигідність отримання серйозного ефекту (спільна оцінка витрат на здійснення суто антикризового керування та вартості додатково залучених ресурсів).

4. Достатня кількість змін для поновлення вимірів життєздатності суб'єкта господарювання, котра досліджується шляхом зіставлення фактично досягнутих даних з цільовими (еталонними) значеннями, за котрих забезпечується дієвий життєздатний стан сучасного промислового підприємства [105].

Розглянута інформація дозволяє стверджувати, що для усунення кризових подій на промисловому підприємстві варто запроваджувати політику випереджаючого антикризового керування, яка передбачає:

– реалізацію тривкого моніторингу фінансово-економічного стану промислового підприємства з метою завчасного вияву прикмет його кризового розвитку;

– визначення розмірів кризового стану промислового підприємства;

– дослідження головних факторів, які розкривають кризовий розвиток промислового підприємства;

– формування порядку цілей виходу промислового підприємства з кризового стану, тотожних його масштабам;

– відбір і вживання внутрішніх дієвих механізмів фінансової стабілізації промислового підприємства, котрі відповідають об'ємам його кризового фінансово-економічного стану;

– відбір результативних форм санації промислового підприємства;

– забезпечення дієвості контролю за наслідками запроваджених заходів стосовно виведення промислового підприємства з фінансово-економічної кризи.

Антикризове керування спирається як на загальні закономірності, котрі притаманні для управлінських рішенн, так і на своєрідні прикмети, які пов'язані з реалізацією антикризових процедур.

Керування постійно є спрямованим. Відбір і формування цілей є початковою точкою у якому завгодно процесі управління, а передусім в антикризовому.

Започаткування політики антикризового керування дозволяє суб'єкту господарювання досить швидко реагувати на появу кризових фактів як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Проте у переважній більшості менеджери вітчизняних підприємств досліджують механізм антикризового керування з емпіричної точки зору, спираючись переважно на короткотривалі практичні завдання його вживання без врахування теоретичних досягнень науки про управління та системного уявлення базових теоретичних принципів антикризового керування.

Висновки до 1 розділу

1. За результатами роботи здійснено теоретичне обґрунтування антикризового управління. Встановлено, що криза це граничне загострення суперечностей економічного простору промислового підприємства. Аргументовано, що для усунення кризових явищ на підприємстві необхідно проводити політику антикризового управління, яка передбачає: здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку; визначення масштабів кризового стану підприємства; дослідження основних чинників, які характеризують кризовий розвиток підприємства; формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам; вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, які відповідають масштабам його кризового фінансового стану; вибір ефективних форм санації підприємства; забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи.

2. Зроблено висновок про те, що в теперішніх умовах суб'єкти господарювання постійно стикаються з ймовірністю появи кризових ситуацій, котрі можуть трапитись в їх господарській практиці. Все це зазвичай спричиняється проявом політичних, економічних та соціальних чинників. Результативна система керування суб'єктом господарювання має вбезпечувати його фінансову та економічну стабільність на засадах вчасного застосування відповідних заходів і як наслідок сприяти подоланню вірогідних кризових подій котрі повстають в його діяльності. Розширено класифікацію видів криз, зокрема за рівнем регулювання, за проблематикою, за характером перебігу, що є підґрунтям для створення належного інформаційного простору.

3. Встановлено, що економічна стабільність кожної держави нездійсненна без фінансово-економічної стійкості промислових підприємств, саме через це виняткову актуальність в нинішніх умовах нашої країни набувають питання фінансової врівноваженості. Порушення фінансової стійкості може стати поштовхом до появи ознак банкрутства. Через це досить важливо своєчасно виявити наявні параметри кризового розвитку суб'єкта господарювання.

4. Залежно від авторського бачення, можна виділити різні підходи до визначення функцій антикризового управління в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються. У роботі зазначено, що для промислового підприємства першочерговою функцією повинна залишатися функція цілевизначення. Відмовлятися від неї недоречно, оскільки саме вона дозволяє визначити ієрархію значущості цілей, а отже найбільш раціонально та ефективно спланувати подальші дії.

5. Успішне функціонування системи антикризового управління вимагає розподілу її на підсистеми за основними сферами діяльності підприємства. У ході теоретичного дослідження було виділено такі складові: підсистема діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу підприємства; підсистема антикризового фінансового управління; підсистема антикризового операційного менеджменту; підсистема антикризового маркетингу; підсистема антикризового управління персоналом; підсистема антикризового організаційного управління; підсистема антикризової інвестиційної політики; підсистема антикризової інноваційної політики; підсистема інформаційного забезпечення. Провідною ідеєю антикризового управління має бути створення системи превентивного управління, яка дозволить своєчасно відчути сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх факторів і процесів, здатних спричинити кризу, передбачити її настання.

РОЗДІЛ 2
ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

2.1 Характеристика функціональних підсистем антикризового управління

В умовах переходу економіки України до цивілізованих ринкових відносин особливо гостро відчувається необхідність формування універсальної системи антикризового управління з мінімізацією негативних соціально-економічних, політичних й інших наслідків банкрутства підприємства. Поява негативної тенденції у сфері управління неспроможними підприємствами, що пов'язана зі збільшенням питомої ваги ліквідаційних процедур порівняно з реорганізаційними, зумовлена саме відсутністю чіткої концепції створення системи антикризового управління підприємствами України.

Антикризове управління – є провідною функцією управління, як комплекс заходів для випередження кризових ситуацій, має відіграти важливу роль у виході із економічної кризи, у стабілізації та розвитку промислових підприємств. Тому питання реалізації комплексу заходів щодо подолання кризового стану на промислових підприємствах з урахуванням особливостей, притаманних цій сфері діяльності, актуальне та має важливе практичне значення.

На думку Е. М. Короткова [105], з якою погоджується й А. Д. Чернявський [122], антикризове управління має певні особливості в процесах і технологіях. Головними з них є:

– мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

– здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;

– підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;

– посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки та діяльності;

– використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їхній розробці та реалізації.

Освоєння сучасних технологій управління – головне завдання для керівників усіх рівнів. Старі кадри своїм консервативним та інерційним мисленням перешкоджають економічним перетворенням у нашій країні. Антикризове управління передбачає певні етапи роботи, які є змістовно

та логічно взаємопов'язані. На думку Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко [66], структурно-логічна схема процесу антикризового управління має такий вид (рис. 2.1). Однак, як зазначає С. М. Іванюта [44], процес формування антикризового управління у період кризовості складається з п'яти основних етапів:

1 етап – підбір робочої групи, розробка плану графіку, формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми;

2 етап – діагностика та прогнозування кризових явищ, оцінка параметрів кризи. На цьому етапі здійснюється експрес-аналіз відхилення параметрів від норми; виявлення причин і прогнозування можливих варіантів розвитку кризи, масштабів збитків, оцінка факторів, які впливають на розвиток кризових ситуацій; створення зворотного зв'язку для вивчення розвитку кризи;

3 етап – опрацювання версій і гіпотез щодо шляхів подолання кризового стану. Цей етап передбачає уточнення та поглиблення реалістичності планів подолання кризи; удосконалення підходів до розвитку проблем і прийняття рішень; аргументацію альтернативних планів подолання кризи та передбачення ризику кожного із них;

4 етап – уточнення антикризової моделі управління. Саме на цьому етапі відбувається оптимізація інноваційних процесів у разі руйнування діючої системи управління; проектування та створення більш ефективної системи управління; опрацювання та використання методів мотивації персоналу підприємства;

5 етап – моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників. Це дослідження ґрунтується на розумінні того, що зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних угруповань – найнебезпечніші, і можуть визначити повне руйнування антикризових заходів і їхніх результатів.

Заслуговує на увагу диференціювання антикризового управління залежно від наявності чи відсутності ознак кризи з поділом на активне та пасивне. Якщо в процесі систематичного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не виявлено негативних явищ чи їхнього зростання, антикризове управління має характер «пасивного», тобто увага концентрується на завчасній розробці антикризових заходів, удосконаленні системи управління, формуванні кадрового потенціалу для роботи у кризових ситуаціях, тобто промислове підприємство готується до можливих труднощів у майбутньому. Основою «активного» антикризового управління є швидка реакція на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища на основі завчасно розробленої схеми оздоровчих заходів, якщо вони придатні у конкретній ситуації, або розробка нових – адекватних до кризи, що виникла.

Рис. 2.1. Структурно-логічна схема процесу антикризового управління

Отже, проаналізувавши умови вибору моделі антикризового управління, варто погодитись з послідовністю етапів, яка запропонована С. М. Іванютою. Необхідно, щоб етап моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників передував етапу вибору моделі антикризового управління. Дійсно, для того, щоб обрати найбільш раціональну модель керування необхідно володіти повною інформацією як про внутрішній фінансовий стан підприємства, так і про стан справ у зовнішньому середовищі.

Заслуговує на увагу точка зору О. В. Вишневської [30, с. 107], котра вважає, що технологію антикризового управління можна умовно розбити на дві групи специфічних етапів. У першу групу, на її думку, требі віднести моніторинг, діагностику й ідентифікацію фінансового стану підприємства за обраними економічними показниками – індикаторами безпеки. До іншої групи етапів вона включає планування, організацію та мотивацію антикризових заходів.

На думку О. В. Василенка, технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків, тобто вона допускає як значну дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність [32, с. 383]. Але ми вважаємо, що не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки, це повинна бути технологія активної управлінської діяльності у повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Отже, технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів, які характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій та їхніх груп при розробці та здійсненні управлінського рішення і, таким чином, забезпечує оптимальний варіант виходу підприємства із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вибухнула).

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда), яка може складатися як із власних кадрів підприємства, так і з сторонніх фахівців, запрошених на час можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка тощо.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності їх застосування відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо обґрунтована доцільність і своєчасність «включення» антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється у свою чергу в декілька етапів: збір вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виходу підприємства з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення накреслених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу підприємства з кризової ситуації, при цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні та достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню та складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може стане неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На наступному (шостому) етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності підприємства. У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення здійснюють підготовку нового рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління. Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто у роботі підприємства намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу підприємства з кризової ситуації, що полягає у визначенні того, на якій стадії виконання перебуває антикризова програма. Якщо фахівці дійдуть до висновку про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану підприємства на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни його статусу, зокрема можливе визнання його банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства. У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація

становища підприємства змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку, тобто проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному (восьмому) етапі розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, адже прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління, яке дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Таким чином, антикризове управління базується на загальних закономірностях управлінських процесів і на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур. Зазначимо, що вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, у тому числі й антикризовому. У той же час система контролю та раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, притаманним лише антикризовому управлінню.

На думку А. Д. Чернявського [122], систему антикризового управління можна поділити на дві основні підсистеми (зовнішня та внутрішня), реалізації яких може бути досягнуто на основі взаємодій держави та підприємства. Внутрішня включає значну кількість факторів, що відображають чинники внутрішнього характеру. На основі аналізу цілей підсистем можна виділити наскрізну функцію на всіх ієрархічних рівнях – забезпечення конкурентної переваги підприємства на всіх стадіях життєвого циклу. Критерієм оптимальності розв'язання цього завдання є досягнення екстремального значення інтегрального показника ефективності виробництва на кожній стадії життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Для обґрунтування сутності системи антикризового управління підприємством необхідно детальніше дослідити складові за основними виробничими функціями (сферами діяльності) підприємства. Аналіз останніх досліджень і публікацій, таких видатних вчених, як А. Т. Зуб [41], Ю. Б. Іванов [43], І. Кац [54], О. Л. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко [66], Б. П. Масенко, Т. М. Афонченкова [73], А. М. Штангрет, О. І. Копилюк [126], дозволив виділити наступні підсистеми антикризової складової управління промисловим підприємством:

– підсистема діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу підприємства включає в себе фінансовий аналіз неплатоспроможності. Практично кожній кризі передують визначені симптоми або сигнали небезпеки. Успішне ведення справ на підприємстві передбачає простеження таких симптомів і здійснення

попереджуючих заходів, які знижують вірогідність переходу кризи до більш важкої форми. Традиційна схема оцінки міри близькості підприємства до банкрутства – розрахунок за балансовими даними коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності і зіставлення їхніх рівнів із нормативними, встановленими або експертно, або офіційно. Зазначимо, що робота з системою показників дозволяє одержати комплексне доволі повне уявлення про фінансовий стан підприємства;

– підсистема антикризового операційного менеджменту, метою якої є створення передумов для подолання кризових явищ у перебігу операційної діяльності (виробництва продукції, товарів, робіт, послуг) через жорстке оперативне управління, організаційні важелі оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії;

– підсистема антикризового фінансового управління включає забезпечення платоспроможності на основі контролю й управління фінансовими потоками, фінансові важелі підвищення стійкості підприємства, обрання адекватної політики фінансової стратегії, оцінку й управління процесом створення вартості підприємства відповідно до концепції вартісного менеджменту, внутрішній економічний механізм. Також ця підсистема концентрує увагу на шляхах і засобах нормалізації балансу підприємства та відновлення платоспроможності за рахунок проведення його реконструкції;

– підсистема антикризового маркетингу передбачає наявність таких складових: система маркетингових досліджень, метою налагодження якої є активізація збуту продукції (товарів, послуг), маркетингова політика на стадії санації, удосконалення маркетингового комплексу в умовах жорстких фінансових обмежень, бізнес-планування, система збуту, яка забезпечить реалізацію всього обсягу продукції, асортиментна політика, цінова політика, логістика. Ефективність маркетингу полягає у послідовності дій і комплексному використанні принципів, методів і засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації зі стадій відтворювального процесу, це дозволяє розглядати його як важливу умову й істотний резерв антикризової складової управління. При оцінці маркетингових можливостей головними ринковими об’єктами виступають попит, пропозиція та ціна, взаємозв’язок яких відтворює чинність економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом і структурою. Ключовою функцією підсистеми антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства для визначення сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища підприємства на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та

керованості чи навпаки, про можливість прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності;

– підсистема антикризового управління персоналом, метою якої є підвищення ефективності роботи персоналу підприємства у кризових умовах господарювання, містить спеціальні методи регулювання трудових відносин неплатоспроможних підприємств, кадрову політику кризового підприємства, особливі методи управління персоналом, керівництво та формування нової команди, підготовку фахівців кризового менеджменту. Зазначимо, що будь-якою ціною необхідно зберегти ту частину персоналу, яка має значний вплив на якість продукції та конкурентоспроможність виробництва. Антикризове управління персоналом припускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Для цього систематично проводиться дослідження й оцінка персоналу, яка полягає у розробленні та застосуванні методик аналізу кадрів, їх тестуванні, виявленні професійно-кваліфікаційних характеристик, відповідності професійних навичок окремих працівників їх посадам з метою збільшення ефективності використання персоналу;

– підсистема антикризового організаційного управління характеризується створенням адекватної за показниками гнучкості та керованості організаційної структури підприємства, системи управління, яка орієнтується на пошук найбільш раціональних моделей керування, організаційно-правових форм бізнесу, впровадження яких дозволить прискорити та полегшити переборення кризових явищ. Формування ефективної організаційної структури спричинено відповідною нестабільністю зовнішнього середовища та поступальним розвитком самого підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та необхідності застосування постулатів антикризового управління важливим є формування організаційної структури, для якої характерною буде стійкість, маневреність, гнучкість, оптимальність, ефективність;

– підсистема антикризової інвестиційної політики передбачає розробку та впровадження інвестиційної стратегії, інвестиційних проектів, використання державної антикризової інвестиційної стратегії. Роль інвестиційної діяльності в антикризовій складовій управління полягає в забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі за умови попередження або завчасної ліквідації чинників ослаблення його стратегічного потенціалу. Зазначимо, що під час розробки інвестиційної політики як підсистеми антикризового управління слід передбачити її відповідність

законодавчим актам з питань антикризового менеджменту і законодавчим актам з питань регулювання інвестиційної діяльності в Україні. Вихідним пунктом інвестиційної політики має бути аналіз економічного середовища підприємства, спрямований на виявлення кризогенеруючих чинників та їх усунення, а також аналіз ринку продукції з метою підтвердження можливості її збуту. Далі проводиться уточнення виробничих можливостей підприємства та потреби в інвестиційних ресурсах. При цьому слід визначити способи раціонального використання підприємством власних і позикових коштів;

– підсистема антикризової інноваційної політики містить впровадження інноваційної політики, використання венчурного інвестування. У процесі управління портфелем інноваційної продукції необхідно здійснювати аналіз узгодженості продукції зі стратегією розвитку діяльності промислового підприємства. Розробка цієї стратегії базується на відборі таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку та дають максимальні прибутки. Так, на думку А. Гриньова, стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна формуватися на правильно збалансованому портфелі продукції, який сформовано таким чином, що нова продукція фінансується за рахунок грошових потоків від продукції, яка вже закріпилася на ринку. Це означає, що від зрілої продукції вимагається забезпечення достатньої її кількості для покриття витрат і фінансування виробництва нової продукції. Зазначимо, що при здійсненні управління нововведеннями у рамках антикризової складової управління треба виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступінь новизни нововведень, їх потенціал та ресурсні можливості підприємства;

– підсистема інформаційного забезпечення включає створення та налагодження інформаційних мереж та комунікацій у системі підприємства та системі «підприємство – зовнішнє середовище», впровадження новітніх інформаційних технологій. Інформаційно-аналітична робота є основним змістом, стрижнем майже будь-якої діяльності, спрямованої на організацію стабільного розвитку та безпеки підприємства. Причина – у природному виборі найбільш раціональних та ефективних механізмів гарантування вчасного попередження настання кризи та економічної безпеки. Найвищій ступінь раціональності полягає у зміщенні центру ваги зусиль у бік превенції та зниженні питомої ваги суто реактивних дій [105]. Розглядаючи зміст підсистеми інформаційного забезпечення, необхідно виділити такі основні функції інформаційно-аналітичного підрозділу: збирання усіх видів інформації, що стосується діяльності підприємства; аналіз інформації, її систематизація та класифікація; прогнозування тенденцій

розвитку наукового та технологічного процесу в сфері технологій діяльності підприємства (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Функціональні підсистеми антикризової складової управління

Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими підсистемами, створення умов для їх працездатності, адже тільки за таких умов результат – виведення підприємства з кризи та фінансове оздоровлення – буде не тільки досягнуто, але й закріплено.

Крім того, система антикризового управління на промисловому підприємстві містить у собі забезпечуючу та функціональну частину. Забезпечуючу частину становлять підсистеми організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Функціональна частина поєднує в собі функції управління кризами і являє собою комплекс економічних та організаційних методів, що забезпечують

вирішення завдань діагностики фінансового стану підприємства, контролю та своєчасного попередження й запобігання кризам, що наближаються, фінансового оздоровлення та подолання стану неплатоспроможності [114].

Ми погоджуємося з позицією Йосифа Каца [54], що слід розрізняти управління підприємством в умовах потенційно можливої, а також вже розпочатої кризи. У першому випадку повинна бути створена система превентивного управління, яка дозволить своєчасно відчути сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх факторів і процесів, здатних спричинити кризу, передбачити її настання. Така система базується на результатах прогнозування зовнішньої та внутрішньої економічної кон'юнктури, розробці на цій основі довгострокових та середньострокових планів, а також на активному управлінні, яке забезпечує своєчасне погашення потенційно можливих негативних тенденцій.

Отже, система антикризового управління має набувати своїх специфічних рис на кожному із управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства, що дозволить випереджати та запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, своєчасно долати тимчасові перешкоди, що виникли, зберігати та збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси, забезпечувати сталий розвиток підприємства на траєкторії економічного зросту.

2.2 Аналіз наявних методик дослідження ймовірності банкрутства

Економічна стабільність кожної держави нездійсненна без фінансово-економічної стійкості промислових підприємств, саме через це виняткову актуальність в нинішніх умовах нашої країни набувають питання фінансової врівноваженості. Порушення фінансової стійкості може стати поштовхом до появи ознак банкрутства. Через це досить важливо своєчасно виявити наявні параметри кризового розвитку суб'єкта господарювання.

Самим вагомим завданням теорії антикризового керування промисловим підприємством є розробка науково аргументованих моделей оцінки ймовірності платонеспроможності та банкрутства суб'єкта господарювання.

Поруч із узвичаєними методами такими як: складання прогнозу, страхування, факторинг, аналіз тощо в процесі антикризового керування для промислових підприємств доцільним є використання необхідного комплексу особливих інструментів та методів: систему завчасного

застереження та реагування; аналіз точки беззбитковості; реструктуризація активів і пасивів промислового підприємства; дискримінантний аналіз; санацію балансу; портфельний аналіз; АВС-аналіз; вартісний аналіз; бенчмаркінг; аналіз сильних та слабких місць тощо [105].

Переважна більшість зазначених методів є певною мірою науково аргументованими та досить широко застосовується в практиці антикризового керування суб'єктами господарювання у розвинених державах. Питання полягає в пристосуванні окреслених методів до в практики господарювання українських товаровиробників, узгодженні з нормативно-законодавчими актами та в оволодінні ними суб'єктами антикризового керування.

Нині в наявності є багато теоретичних та прикладних напрацювань стосовно оцінки ймовірності появи фінансової кризи (чи банкрутства) промислового підприємства. Незважаючи на наявність певної низки підходів до прогнозування ймовірності банкрутства сьогодні в нашій країні немає повною мірою випробуваної в дійсності моделі, котра дозволила кваліфіковано схарактеризувати перспективний фінансовий стан промислового підприємства. Щоб здобути вдосконалення наявних методологічних підходів, варто розкрити їх слабкі та сильн сторони та спинитись на найбільш спірних питаннях.

Заслуговує на увагу підхід Терещенко О. О. по використанню типових методик оцінки фінансового стану промислового підприємства [103], які доповнено автором та представлено в табл. 2.1.

У сучасній практиці помітне розповсюдження мають дві групи методик проведення аналізу фінансового становища, котрі віддзеркалюють традиційний підхід щодо оцінювання ймовірності загрози банкрутства суб'єкта господарювання. Перша група базується на однофакторному аналізі даних фінансової звітності, друга ґрунтується на бальній системі оцінки з виокремленням індексу ризику фінансово-економічного стану промислового підприємства. Свідченням методики першої групи можуть фігурувати «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р.

Таблиця 2.1 – Типові методики оцінки фінансового стану

Назва методики	Установа, що видала, рік
1. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій	Агентство з питань банкрутства, 1997 рік
2. Методичні рекомендації з аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій	Державна податкова адміністрація України, 1998 рік
3. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації	Міністерство фінансів України та Фонд державного майна України, 2001
4. Методика оцінки кредитоспроможності позичальника	Ощадбанк, 2000
5. Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок)	Державна податкова адміністрація України, 1998
6. Методика оцінки фінансового стану та визначення класу позичальника – юридичної особи	Промінвестбанк України, 2001
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	Міністерство економіки України, 2006
8. Методика оцінки кредитоспроможності позичальника	Укрексімбанк, 1999
9. Положення «Про порядок формування і використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків»	НБУ, 2000

У сучасній практиці помітне розповсюдження мають дві групи методик проведення аналізу фінансового становища, котрі віддзеркалюють традиційний підхід щодо оцінювання ймовірності загрози банкрутства суб'єкта господарювання. Перша група базується на однофакторному аналізі даних фінансової звітності, друга ґрунтується на бальній системі оцінки з виокремленням індексу ризику фінансово-економічного стану промислового підприємства. Свідченням методики першої групи можуть фігурувати «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до

банкрутства», затверджені Наказом Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. Мета даних методичних рекомендацій – забезпечення безпосередньо однозначності в підходах до оцінки фінансово-економічного стану промислових підприємств, вияву прикмет дій, передбачених у статтях 218, 219 та 220 Кримінального кодексу України – укривання банкрутства, фальшивого банкрутства чи доведення до банкрутства, а теж для вчасного вияву ознак незадовільної структури балансу для реалізації випереджувальних кроків з приводу запобігання банкрутству суб'єктів господарювання. До першої групи також можна також включити до складу лист ДПА України № 7141/1020-0017 від 15.06.98 р. «Про методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок)», а теж наказ Міністерства фінансів та Фонду державного майна України № 49/121 від 26.01.2001 р. «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації».

Загальним для методик зазначеної першої групи є те, що в них передбачається опрацьовування простих математичних взаємозв'язків поміж поодинокими позиціями фінансової звітності з допомогою безпосереднього обчислення чіткої вибірки коефіцієнтів (показників) і зіставлення їх значень з існуючими нормативними, а також в динаміці. Безпосередні висновки стосовно якості фінансово-економічного стану здійснюються на основі правдивого порівняння реальних даних оцінки, платоспроможності, ліквідності фінансової стійкості, а також стабільності з їх еталонними значеннями.

Слід наголосити, що фінансовий аналіз здійснюється в основному з застосовуванням інформації, яка знаходиться в трьох головних формах звітності: Баланс (форма № 1), Звіт про фінансові результати (форма № 2) та Звіт про рух грошових коштів (форма № 3).

Згідно з П(С) БО № 1, 2, 3, 4, 5 та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» № 996 – XIV від 16.07.99 р., провідними джерелами інформації для проведення більш глибокого аналізу є теж форма № 4 «Звіт про власний капітал» та форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності», а також поточна аналітична звітність [4].

Стосовно даних нормативних актів то вони враховані тільки в наказі Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 р. «Про затвердження Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства».

Слід зазначити, що класичними західними методиками, окрім названої інформації, в ході прогнозного оцінюваннння фінансового стану

промислового підприємства рекомендується користуватись показниками стосовно його справедливої ринкової вартості, а також вартості його корпоративних прав. Певною особливістю національного досвіду оцінювання є обмежені резерви вживання ринкової інформації стосовно оцінки корпоративних прав. Зважаючи на дану ситуацію, фактично всі методики в Україні не розкривають використання показника справедливої вартості промислового підприємства та корпоративних прав суб'єкта господарювання.

За звичного підходу в процесі дослідження ймовірності банкрутства промислового підприємства, а також його кредитоспроможності розраховуються такі фундаментальні блоки показників:

– показники прибутковості та самофінансування (табл. 2.2);
– показники ліквідності та платоспроможності (табл. 2.3);
– показники оцінки стану основних засобів (табл. 2.4);
– показники оборотності (ділової активності) (табл. 2.5).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності згідно методик оцінки фінансового стану

Показники	Алгоритм розрахунку	Методика (див. табл. 2.1)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чиста виручка	—	x	—	x	x	x	—	—	x
2. Рентабельність активів (майна)	Чистий прибуток / Сума активів (середня)	—	x	x	x	—	x	x	—	x
3. Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	—	x	x	—	—	—	x	—	—
4. Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	—	x	x	—	—	—	x	—	—
5. Рентабельність продукції	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	x	x	x			x	x		
6. Рентабель-ність сукупного капіталу	Чистий прибуток / Валюта балансу	—	—	—	—	—	—	x	—	—
7. Період окупності власного капіталу	Середня величина власного капіталу / Чистий прибуток		x					x		

З табл. 2.2 спливає, що визначальною прогалиною звичних вітчизняних методик існує те, що вони не потребують вживання в аналітичних цілях даних, котрі розкривають фінансову потужність промислового підприємства, а лише дані чистого грошового потоку (Cash-flow).

Поміж отим світовий досвід фінансового аналізу говорить про те, що досить часто чистий грошовий потік використовується як основа для обрахунку повноцінного ряду даних, у тому числі і даних ефективності по (Cash-flow).

Дослідження, представленого в табл. 2.3 перерахунку даних, підтверджує, що більшість наявних методик визначає обчислення двох і більше ознак, які реально розкривають один вимір фінансового стану тому відповідні дані дуже щільно корелюють поміж собою.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності за різними методиками оцінки фінансового стану

Показники	Алгоритм розрахунку	Методика (див. табл. 2.1)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$		x	x	x	x	x	x	x	x
2. Проміжний коефіцієнт покриття (швидкої ліквідності)	$\frac{\text{Монетарні оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	x	x	x	x	x	x	x		x
3. Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	x	x	x	x	x	x	x		x
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	x		x	x	x		x		
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Власний капітал}}$			x	x		x	x		x

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позиковий капітал	x								
7. Коефіцієнт заборгованості	Позичковий капітал / Власний капітал				x		x	x		x
8. Коефіцієнт незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	x	x	x	x			x		
9. Показник фінансового левериджу	Власний капітал / Валюта балансу – Власний капітал	x						x		
10. Коефіцієнт Бівера	Чистий прибуток – Амортизація / Позиковий капітал							x		
11. Коефіцієнт стійкості економічного росту	Чистий прибуток – Дивіденди (виплачені) / Власний капітал									

В той же час з економетричної точки зору подібний стан є неприйнятним, тому що це зумовлює істотне викривлення результатів аналізу.

Досліження, наведеного в табл. 2.4 перерахунку показників, показує про те, що переважною більшістю методик загалом не визначено аналіз стану основних засобів. Це ще раз стверджує, що антикризове керування в методиках аналізується в основному опираючись на результати оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання та загалом не зважає на економічну чи адміністративну кризу.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки стану основних засобів згідно різних методик оцінки фінансового стану

Показники	Алгоритм розрахунку	Методика (див. табл. 2.1)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Частка основних засобів в активах підприємства	Вартість основних засобів / Валюта балансу							х		
2. Коефіцієнт зносу	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	х	х	х				х		
3. Коефіцієнт віднов-лення	Первісна вартість основних засобів на початок періоду / Первісна вартість основних засобів на кінець періоду			х		х		х	х	
4. Коефіцієнт вибуття	Первісна вартість основних засобів, які вибули протягом періоду / Первісна вартість основних засобів на початок періоду			х		х		х	х	
5. Фондовіддача	Виручка від реалізації / Середня вартість основних засобів	х	х	х				х	х	

Аналітична значущість даних оборотності (табл. 2.5) передбачених переважною більшістю методик, скорочується тому, що для них не визначено переломних чи наближених значень. Через те повстає питання їх неупередженої інтерпретації.

Поміж найбільш суттєвих прогалин традиційного аналізу, котрий домінує нині у вітчизняному досвіді, можна виокремити такі:

– не врахування певних галузевих властивостей об’єкта дослідження;

– непереконливе теоретичне й практичне обґрунтування критичних відрізків для окремих фінансових індикаторів;

– суб’єктивність при формуванні масиву вибірки даних, котрі піддаються аналізу, та не належне врахування еталону мультиколінеарності;

Таблиця 2.5 – Показники оборотності (ділової активності)
за різними методиками оцінки фінансового стану

Показники	Алгоритм розрахунку	Методика (див. табл. 2.1)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чиста виручка / Середні залишки Оборотних активів	x	x	x		x				
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка / Поточні зобов'язання (середньорічні)			x		x		x		
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка / Дебіторська заборгованість (середньорічна)			x		x				
4. Термін обернення (погашення) кредиторської заборгованості	Тривалість періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			x		x		x		
5. Термін обернення дебіторської заборгованості	Тривалість періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			x		x				
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чиста виручка / Власний капітал (середньорічна сума)			x				x		
7. Оборотність запасів	Витрати на виробництво / Середні залишки запасів	x						x		
8. Продуктивність праці	Виручка від реалізації / Середньорічна чисельність працівників							x		

– суб'єктивність при врахуванні події різного значення впливу часткових даних на фронтальні наслідки аналізу;

– ігнорування даних, котрі визначаються на основі чистого грошового потоку.

Що стосується застосування певних галузевих властивостей, то деякими методиками даються рекомендації щодо зіставлення окремих даних із середніми значеннями по галузі.

Проте, з точки зору математичної статистики, середнє значення показника по галузі не може бути напруженим або оптимальним, тому що показує тільки загальну тенденцію та не спостерігає різної питомої ваги промислового підприємства, котре має значення дещо вище або нижче від середнього значеннями по галузі.

Уразливим місцем методик даної групи є ігнорування галузевої специфіки промислового підприємства. Урахування існуючих галузевих властивостей передбачено окремими з них та в цілому зводиться до коригування загального масиву балів на середній рівень ризику по галузі, котрий загалом визначається суб'єктивно.

Подібний підхід до оцінювання допускається при дослідженні фінансово-економічного стану позичальників відповідно «Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків», котрий затверджено Постановою правління НБУ № 279 від 06.07.2000 р.

Істотною вадою котра притаманна для всіх зазначених методик є те, що в них передбачається здійснення аналізу даних які розраховані на основі затрат, чистого прибутку та інших показників звітності, значення котрих нерідко на підприємствах надумано коригуються під впливом податкового або других чинників. Таким чином порушується такий важливий критерій як об'єктивність. Загалом усе це дає вагомі підстави твердити, що окреслені методики певною мірою науково не аргументовані.

Відзначуючи на зазначені вади та на певну погрішність котра властива якій завгодно прогнозній оцінці використання названих методик в практичній діяльності призводить до високого рівня появи помилок при дослідженні вірогідності настання фінансово-економічної кризи та прийняття хибних управлінських рішень. Уникнення прогалин які властиві для усталених методик оцінювання вірогідності настання фінансово-економічної кризи суб'єкта господарювання, уможливлює вживання інноваційних економетричних методів дослідження.

Результати сучасних емпіричних досліджень дозволяють твердити, що найбільш продуктивним у даному аспекті є методика дискримінантного аналізу котра грунтується на прийомах емпірично-індуктивного оцінювання та використанні економетричного моделювання.

Першорядним суперечним епізодом однофакторного дискримінантного аналізу зазвичай є те що вагомість часткових прикмет може вказувати про ефективний розвиток суб'єкта господарювання, а інших в той же час про наявність ознак прояву збитковості. Подібний стан не дає змоги неупередженого прогнозування ймовірності банкрутства.

Дієвим методом рішення зазначеного питання є використання багатофакторного дискримінантного аналізу. В контексті оцінювання фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання першорядним завданням багатофакторного дискримінантного аналізу є побудова найліпшої дискримінантної моделі, на основі якої можна з досить високим ступенем вірогідності здійснювати класифікацію тих суб'єктів господарювання котрі досліджуються, за рівнем їх фінансово-економічного стану. Дикримінантна багатофакторна функція є функцією, опираючись на яку визначається інтегральна ознака фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання опираючись на значенння множини самостійних змінних з урахуванням ролі кожної з них.

В нашій країні не має сучасних теоретичних напрацювань котрі присвячені оцінюванню кредитоспроможності суб'єкта господарювання з застосовуванням дискримінантного аналізу. Одночасно економісти усього світу знайомі з моделлю американського вченого Альтмана, який отримав сучасне визнання після започаткування наприкінці 60-х років XX сторіччя математичної моделі, яка прогнозує вірогідність настання банкрутства певного суб'єкта господарювання (Z scoremodel). Вчений був піонером, який вдало застосував поетапний дискримінантний багатокритеріальний аналіз з метою запровадження економічної моделі ризику появи банкрутства, яка мала доволі високий рівень точності. Економічна сутність моделі – це функція від декількох змінних, які показують можливості суб'єкта господарювання та підсумки роботи підприємства за досліджуваний період. При створенні даної моделі вчений досліджував фінансово-господарське становище понад 60 суб'єктів господарювання, 50% з яких стала банкрутами, а решта – рухалась по висхідній. В ході аналізу масиву даних цих суб'єктів господарювання, Альтман започаткував власну ефективну математичну модель. Нині в спеціальній літературі подається 4 варіанти математичної моделі Альтмана.

Двофакторна математична модель Альтмана є однією з найбільш простих та зрозумілих підходів щодо прогнозування вірогідності настання банкрутства, із застосуванням котрої слід визначати вплив лише двох параметрів:

$$Z = -0{,}3877 - 1{,}0736 \cdot X_1 + 0{,}0579 \cdot X_2, \qquad (2.1)$$

де X_1 – коефіцієнт наявної поточної ліквідності;

X_2 – частка запозичених коштів у підсумку пасиву балансу (коефіцієнт наявної фінансової залежності).

Якщо показник $Z > 0$, то стан суб'єкта господарювання, який досліджується, є загрозливим, вірогідність настання банкрутства досить висока.

Значною перевагою даної математичної моделі оцінки вірогідності банкрутства є простота проведення розрахунків, а вадою – замала кількість даних, які застосовуються у розрахунках. Математична модель була створена на підставі даних підприємств США, тому її застосування у реаліях іншого економічного простору може дати небажані викривлення. У Російській Федерації можливості пристосування двофакторної математичної моделі Альтмана було вивчено М. А. Федотовою, на думку якої з метою підвищення реальності прогнозу слід ввести до неї показник рентабельності активів. слід зазначити, що реального використання така змінена формула не отримала, адже в російському економічному просторі не відображена відповідна статистика щодо збанкрутілих суб'єктів. Тому провести розрахунки за методикою, пропонованою М. А. Федотовою неможливо.

Більш обгрунтованою та поширеною є п'ятифакторна модель Альтмана (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємства на основі 5-факторного *Z*-розрахунку Альтмана

Назва	Позначення	Розрахунок
Z-модель Альтмана для компаній, акції яких котируються на біржі	Z	$1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5$
Z-модель Альтмана для компаній, акції яких не котируються на біржі	Z	$0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5$
Розрахунок показників X_i ($i = 1 \div 5$)	X_1	відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання
	X_2	відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання
	X_3	рівень прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання)
Для компаній, акції яких котируються на біржі	X_4	Відношення ринкової вартості акцій до зобов'язань
Для компаній, акції яких котируються на біржі	X_4	Коефіцієнт відношення власного та залученого капіталу
	X_5	Оборотність активів в кількості оборотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів)

У наукових дослідженнях Альтман застосовував емпіричні дані роботи стабільних суб'єктів господарювання, котрі впродовж п'яти років стали банкрутами. Математична *Z*-модель Альтмана створена з використанням апарату сучасного дискримінантного мультиплікативного аналізу (Multiple-discriminant analysis – MDA). Метою такого аналізу було окреслення перспектив застосування моделі для диференціації суб'єктів господарювання, у котрих відсутня загроза ймовірності банкрутства, і підприємств з високим ризиком настання кризи та відповідно банкрутства у майбутньому.

Американський дослідник Альтман запропонував шкалу для встановлення вірогідності ризику появи ознак банкрутства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Шкала визначення ймовірності появи банкрутства

Показник Z_{68} (значення)	Міра ризику появи банкрутства	Вірогідність настання банкрутства,%
$Z_{68} < 1{,}81$	Дуже високий	80–100
з 1,81 до 2,7	Високий	35–50
з 2,8 до 2,9	Можливий	15–20
3,0 і далі	Дуже низький	0

Слід зазначити, що критичний рівень показника *Z* складає 2,675 (для субєктів господарювання, акції котрих мають вагу на біржі). Таким чином зіставлення таких критичних даних зі значеннями для певного конкретного суб'єкта господарювання дасть змогу зробити висновки про можливість банкрутство за 2–3 роки до його фактичної появи (коли $Z < 2{,}675$). Отже, у випадку, якщо значення показника суб'єкта господарювання $Z > 2{,}675$, то це говорить про відносну фінансову стабільність.

Для суб'єктів господарювання, акції котрих не мають ваги на зовнішній біржі, якщо значення показника $Z < 1{,}23$, то слід визнати його потенційним банкрутом, а у разі, коли ми отримуємо *Z* в межах $1{,}23 \le Z \le 2{,}89$, то варто визнати, що ситуація непрогнозована, тоді як показник $Z > 2{,}89$ характеризує стійкі та фінансово-господарсько стабільні підприємства.

Поміж недоліків цієї методики варто зазначити такі, найбільш суттєві: математична модель базується на фактах, тому не спирається на власну теоретичну базу; усі коефіцієнти моделі мають бути розраховані на підставі статистичних даних суб'єктів господарювання Сполучених Штатів Америки; для кожної галузі коефіцієнти слід визначати окремо.

Відповідність прогнозу математичної моделі Альтмана для суб'єктів господарювання, акції котрих мають вагу на біржі, на один рік складає 95%, в той же час на два роки – вже 83%, що можна віднести до вагомих переваг. Вадою цієї математичної моделі також є те, що на її базі можна аналізувати тільки досить великі суб'єкти господарювання,

котрі помістили свої акції на сучасному фондовому ринку, а також коли відома ринкова ціна акцій.

Математична семифакторна модель була започаткована Альтманом на прикінці 70-х років XX століття і дає змогу прогнозувати вірогідність банкрутства на 5 років з точністю близько 70%. Проте через високу складність розрахунків прикладного розповсюдження не отримала.

Враховуючі, що рівень розвитку ринку цінних паперів в Україні не дозволяє визначати ринкову вартість акцій, пропонується цей показник замінювати розміром статутного й додаткового капіталу господарюючого суб'єкта, тобто використовувати модель Альтмана, адаптовану до умов вітчизняної економіки.

Z-рахунок Альтмана розраховується таким чином:

$$Z = 1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5, \qquad (2.2)$$

де X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіхактивів господарюючого суб'єкту:

X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкту;

X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку/збитку до суми всіх активів господарюючого суб'єкту);

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;

X_5 – оборотність активів в числі зворотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкту).

Оцінка загрози банкрутства по моделі Альтмана в економічних умовах нашої країни може розглядатися як умовна, попередня, особливо якщо господарюючий суб'єкт не можна віднести до середніх або великих.

Українські господарюючі суб'єкти можуть використовувати тест, запропонований Альтманом в 1983 році, для підприємств, акції яких не котируються на ринку цінних паперів:

$$Z_{83} = 0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5, \quad (2.3)$$

де Z_{83} – відношення балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу.

Граничне значення $Z_{83} = 1{,}23$: *Z* знаходиться в інтервалі [від –14 до +22]. Якщо $Z > 2{,}90$, то можливість настання фінансової кризи низька. Якщо *Z* в інтервалі [1,23–2,90] – точна оцінка неможлива. Точність даного прогнозу платоспроможності на 1 рік – 95%, на 2 роки – 70%. Хоча при досить високому відсотку точності даного методу, інтервал, в якому неможливо дати точну оцінку стану підприємства, досить великий, що може бути досить небезпечним для діяльності суб'єкта господарювання.

Математичні моделі Альтмана безумовно стали основою для розроблення дієвих формул визначення вірогідності банкрутства другими дослідниками – економістами, банкірами, математиками.

Зарубіжні економісти спробували застосувати аналогічний підхід до прогнозування банкрутства промислових підприємств. Р. С. Сайфулін та та Г. Г. Кадиков розрахували комплексний показник, за допомогою якого передбачалась би криза підприємства або метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства:

$$R = 2 \cdot К_{звз} + 0{,}1 \cdot К_{пл} + 0{,}08 \cdot К_{оа} + 0{,}45 \cdot К_{м} + К_{рвк}, \qquad (2.4)$$

де $К_{звз}$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами;

$К_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$К_{оа}$ – коефіцієнт оборотності активів;

$К_{м}$ – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції);

$К_{рвк}$ – рентабельність власного капіталу.

За умов повної відповідності фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням, рейтингове число буде дорівнювати 1, що відповідає задовільному фінансовому стану підприємства. У підприємств з рейтинговим числом менше 1, фінансове становище характеризується як незадовільне.

Рейтингова оцінка фінансового стану може бути використана й задля класифікації підприємств за рівнем ризикованості взаємовідносин з ними комерційних банків, інститутів спільного інвестування, ділових партнерів.

Вченими Іркутської державної економічної академії запропонована чотирифакторна модель прогнозу ризику банкрутства (модель R), яка має наступний вигляд:

$$R = 8{,}38 \cdot K_1 + K_2 + 0{,}054 \cdot K_3 + 0{,}63 \cdot K_4, \qquad (2.5)$$

де K_1 – оборотний капітал/активи;

K_2 – чистий прибуток/власний капітал;

K_3 – виручка від реалізації/активи;

K_4 – чистий прибуток/сукупні витрати.

Вірогідність банкрутства підприємства відповідно до значення моделі R визначається наступним способом (табл. 2.8).

Модель R – краще адаптована до умов сучасної економіки, оскільки розраховувалася на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували. Та навіть ця модель не може сприйматися як повноцінний метод передбачення імовірності банкрутства у беззаперечному розумінні цього слова. Єдиним недоліком моделі є те,

що в ній не врахована специфіка галузі компанії [120]. Модель R та інші відомі методи прогнозування банкрутства доцільно використовувати для виявлення негативних тенденцій і кризових явищ, які можуть очікувати підприємство у майбутньому.

Таблиця 2.8 – Вірогідність банкрутства підприємства відповідно до значення моделі *R*

Значення *R*	Вірогідність банкрутства,%
Менше 0	Максимальна (90–100)
0–0,18	Висока (60–80)
0,18–0,32	Середня (35–50)
0,32–0,42	Низька (15–20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Крім зазначених моделей у практиці аналітичних оцінок ймовірності банкрутства використовують індекс Конана і Гольдера ($Z_{кг}$). Він характеризується як п'ятифакторна модель за таким рівнянням:

$$Z_{кг} = 0{,}16 \cdot X_1 - 0{,}22 \cdot X_2 + 0{,}87 \cdot X_3 + 0{,}1 \cdot X_4 - 0{,}24 \cdot X_5, \qquad (2.6)$$

де X_1 – відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів до валюти балансу;

X_2 – відношення постійного капіталу до валюти балансу;

X_3 – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації;

X_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості;

X_5 – відношення валового прибутку до залученого капіталу.

Ймовірність виникнення ознак банкрутства з використанням індекса Конана і Гольдера ($Z_{кг}$) визначають за шкалою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ймовірність затримання платежів при значеннях

Значення	Ймовірність затримки платежів,%
+0,210	100
+0,480	90
+0,002	80
–0,026	70
–0,068	50
–0,087	40
–0,107	30
–0,131	20
–0,164	10

Перевагою індекса Конана і Голдера є можливість прогнозування банкрутства від 10 до 100%, виявлення стратегічних проблем,

визначення конкурентної переваги і можливість порівняння з конкурентами. На кінець досліджуваних періодів імовірність настання банкрутства становила 80%, однак, і цю оцінку не можна вважати однозначно дійсною, тому що сам критерій Конана і Гольдера у своєму розрахунку не використовує багатьох факторів.

Британські вчені Р. Таффлер та Г. Тішоу запропонували у 1977 році чотирьохфакторну прогнозну модель, при розробці якої використали наступний підхід: при використанні комп'ютерної техніки на першій стадії обчислюються 80 збанкрутілих та відносно платоспроможних компаній. Потім, використовуючи статистичний метод, відомий як аналіз багатовимірного дискримінанту, побудували модель платоспроможності, визначаючи приватні співвідношення, які найкращим чином виділяють дві групи компаній та їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких ключових вимірів діяльності корпорацій, таких, як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик і ліквідність. При об'єднанні цих показників і зведенні їх відповідним чином воєдино, модель платоспроможності надає точну картину фінансового стану підприємства:

$$Z = 0{,}53 \cdot X_1 + 0{,}13 \cdot X_2 + 0{,}18 \cdot X_3 + 0{,}16 \cdot X_4, \qquad (2.7)$$

де фігурують наступні відношення:

X_1 – прибуток до сплати податку / поточні зобов'язання (дохідність);

X_2 – оборотні активи / загальна сума зобов'язань;

X_3 – наявні повсякденні зобов'язання / валюта балансу;

X_4 – виручка отримана від продажу / валюта балансу.

Таким чином згідно з нормативним значенням у випадку коли величина *Z*-рахунку є більшою а ніж 0,3, це говорить про те, що суб'єкт господарювання має доволі хороші довгострокові бажані перспективи. У випадку коли показник Таффлера є дещо нижчий а ніж 0,2 – то найбільш вірогідно, що даний суб'єкт господарювання стане банкрутом.

Прерогативою даного методичного підходу є простота обчислення та ймовірність започаткування при здійсненні зовнішньогооцінювання. Проте метод повною мірою не враховує ринкове оцінювання вартості бізнесу (тобто котирування власних акцій), що є істотною прогалиною. В нашій країні може бути використано лише в якості паралельної моделі, адже ці коефіцієнти не є пов'язаними безпосередньо з галуззю.

Використовуючи математичну модель Альтмана та здійснюючи дискримінантний аналіз, наприкінці 70-х років XX століття Гордон та Спрингейт створили власний підхід до прогнозування вірогідності банкрутства суб'єкта господарювання.

В ході створення моделі з 19 фінансових критеріїв, які були найбільш показовими, Спрінгейт виокремив 4 коефіцієнти, на засадах яких й було започатковано його підхід. Оцінювання вірогідності настання банкрутства згідно математичної моделі Спрінгейта здійснюється спираючись на таку формулу:

$$Z_c = 1{,}03 \cdot X_1 + 3{,}07 \cdot X_2 + 0{,}66 \cdot X_3 + 0{,}4 \cdot X_4, \qquad (2.8)$$

де X_1 – власний обіговий капітал / сукупні активи;

X_2 – (операційний прибуток + проценти до сплати) / сукупні активи;

X_3 – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X_4 – чиста виручка від продажу / сукупні активи.

Якщо $Z < 0{,}862$, то суб'єкт господарювання стає вірогідним банкрутом. Якщо $Z > 2{,}451$, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство являється фінансово надійним.

У процесі тестування моделі Спрингейта на підставі дослідження фінансово-господарської діяльності 40 суб'єктів господарювання було зафіксовано точність прогнозування ймовірності банкрутства на рік вперед, при цьому точність прогнозу складала 92,5%.

Прерогативами цієї математичної моделі є те, що зазвичай похибка передбачення не перевершує 10%, окрім того теж не береться до уваги ринкова капіталізація суб'єкта господарювання. В той же час математична модель Спрінгейта наразі має істотні прогалини: ознаки точності передбачення слабшають з часом; Суб'єктами господарювання України підхід Спрінгейта може застосовуватись як побічна, адже вона не враховує чинники неекономічного характеру.

Знаний у світі економічний оглядач – У. Бівер – започаткував власний підхід для дослідження фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання та визначення ймовірності його банкрутства – п'ятифакторна математична модель, яка полягає у вивченні таких показників:

– власне коефіцієнт Бівера (тобто співвідношення чистого прибутку та суми амортизаційних відрахувань до позичених коштів);

– прибутковість активів (співвідношення суми чистого прибутку до сукупних активів, помножених на 100);

– фінансовий леверидж, тобто питома вага запозичених коштів у пасиві, у відсотках;

– показник покриття обігових коштів власними обіговими активами, тобто відсоток чистого обігового капіталу в активах суб'єкта господарювання;

– коефіцієнт поточної ліквідності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Система показників Уільяма Бівера для прогнозування ймовірності банкрутства

Показники	Значення показників		
	Фінансово-стійкий стан	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4–0,45	0,17	–0,15
Рентабельність активів,%	6–8	4	–22
Фінансовий левередж,%	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами	0,4	< 0,3	< 0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	< 3,2	< 2	< 1

Коефіцієнти для показників математичної моделі Уільяма Бівера не прогнозуються, тому й результуючий коефіцієнт вірогідності настання непралоспроможності не розраховується.

Одержані показники зіставляються з нормативними для трьох станів суб'єкта господарювання, пропонованими Уільямом Бівером для успішних фірм, для організацій, котрі впродовж року стали банкрутами, і для підприємств, котрі збанкрутіли протягом останніх п'яти років.

Головною відмінністю від інших підходів до аналізу ймовірності банкрутства підходу за У. Бівером, є те в ньому показники кількох коефіцієнтів зіставляються з нормативними значеннями, і на підставі власне до них суб'єкт господарювання отримує один з трьох економічних станів:

1. Фінансово усталене.
2. Вірогідне банкрутство впродовж наступних п'яти років.
3. Вірогідне банкрутство впродовж наступного року.

У 1972 році Р. Лисом була розроблена модель прогнозу ризику банкрутства для підприємств Великобританії.

Формула показника Лиса має такий вигляд:

$$Z_{л} = 0{,}063 \cdot X_1 + 0{,}092 \cdot X_2 + 0{,}057 \cdot X_3 + 0{,}001 \cdot X_4, \qquad (2.9)$$

X_1 – оборотні активи / сума активів;
X_2 – операційний прибуток / сума активів;
X_3 – нерозподілений прибуток / сума активів;
X_4 – власний капітал / зобов'язання.

Якщо $Z_л$ менше 0,037 – ймовірність ризику банкрутства висока. Якщо $Z_л$ більше 0,037 – ймовірність ризику банкрутства невисока, підприємство має задовільний фінансовий стан.

У табл. 2.11 наведено порівняльну характеристику моделей визначення ймовірності настання банкрутства суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.11 – Зведена характеристика моделей вірогідності банкрутства суб'єкта господарювання

Модель	Переваги	Недоліки
1	2	3
П'ятифакторна математична модель Альтмана	– простота розрахунку; – послідовність етапів дослідження; – точність прогнозу моделі для товаровиробників, акції яких котируються на біржі на горизонті впродовж одного року становить 95%, а впродовж двох років – 83%	– модель можна застосовувати лише відносно великих товаровиробників, акції яких котируються на біржах; – модель є емпіричною й не має під собою самостійної теоретичної бази; – всі коефіцієнти розраховано на основі статистичних даних товаровиробників США; – коефіцієнти для кожної галузі необхідно розраховувати окремо; – нерозвиненість фондового ринку України; – відмінність українського бухобліку від західних стандартів; – необхідність адаптації вагових коефіцієнтів та прогнозних значень.
Модель Сайфуліна-Кадикова	– Простота розрахунку	– методика побудована на використанні тільки бухгалтерської звітності; – модель не дозволяє виявити мотивів з приводу потрапляння товаровиробника до категорії неплатоспроможних; – коефіцієнти, що використовуються для оцінки, не враховують галузевих особливостей товаровиробника; – не враховує якість власного капіталу, динаміку котирувань, вартість акціонерного капіталу через фондові біржі.
Модель Іркутської економічної академії	– Модель проста у розрахунках та підходить для товаровиробників, акції яких не котируються на біржі	– недоліком *R*-моделі прогнозу ризику банкрутства є те, що на основі практичних досліджень деякі вчені припускають, що методика придатна лише за наявних ознак кризи.

Продовження табл. 2.11

1	2	3
П'ятифакторна модель за індексом Конана і Гольдера	– можливість прогнозування банкрутства від 10 до 100%; – виявлення стратегічних проблем, окреслення конкурентних переваг і створення умов для порівняння з конкурентами.	– оцінку не можна вважати однозначно дійсною, тому що сам критерій Конана і Гольдера у своєму розрахунку не використовує багатьох факторів.
Чотирьохфакторна модель Таффлера та Тішоу	– простота розрахунку; – можливість застосування достовірної зовнішньої діагностики.	– метод не враховує ринкову оцінку бізнесу (тобто котирування акцій); – в Україні може використовуватись виключно як паралельна модель, бо значення коефіцієнтів не пов'язані з певною галуззю.
Чотирьохфакторна модель Спрингейта	– у цілому похибка прогнозування не перевищує 10%; – не враховується ринкова капіталізація товаровиробника.	– показники точності прогнозування зменшуються з часом; – дана модель є модифікацією *Z*-рахунку Альтмана версії 1968 року; – не враховано умови розвитку економіки різних країн (орієнтовано на Канаду і США); – коефіцієнти наведені в доларах, необхідна корекція на національну валюту; – українськими підприємствами модель Спрінгейта може використовуватись як додаткова, оскільки вона не враховує фактори неекономічного характеру.
Чотирьохфакторна модель Лиса	– простота розрахунку.	– модель не пристосована для українських товаровиробників; – модель створювалась з урахуванням західної моделі розвитку.

Вибір певних методик має враховувати галузеві особливості підприємства. Окрім того безпосередньо самі методики мають піддаватись коригуванню опираючись на специфіку галузі.

Однією з найбільш простих кількісних моделей прогнозування вірогідності банкрутства слід вважати двухфакторну модель яка спирається на два ключові показники, це показник поточної ліквідності та показник частки позикових коштів від котрих залежить ймовірність настанння банкрутства суб'єкта господарювання. Зазначені показники помножуються на вагові значення коефіцієнтів, що отримані емпіричним способом потім результати сумуються з певною константою з допомогою дослідно-статистичного підходу. За умови коли значення (С1) отримали відємне то вірогідність банкрутства низька. Позитивний результат С1 вказує на досить значну ймовірність прояву ознак банкрутства.

В США застосовуються такі вагові значення коефіцієнтів:

– для показника поточної ліквідності (покриття) (Кп) – (–1,0736);

– для показника питомої ваги позикових коштів у активах підприємства (Кз) – (+0,0579);

– постійна величина – (–0,3877)

Таким чином формула з розрахунку показника С1 матиме наступний вигляд:

$$C1 = –0,3877 + Кп \cdot (–1,0736) + Кз \cdot 0,0579. \qquad (2.10)$$

Доцільно зауважити що в Україні мають місце інакші темпи інфляції, протилежні цикли макро й мікроекономіки, а теж інші ступені щодо енерго- фондо-, та трудомісткості виробництва, продуктивності праці, друге податкове навантаження. У силу цього в сучасних умовах неможливо автоматично використувати зазначені вище значення коефіцієнтів.

Утім саму модель, з кількісними значеннями, належними реаліями на ринку України можна було б використати, якби вимоги до обліку та фінансової звітності забезпечували доволі представницьку інформацію щодо фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Таким чином розглянута двофакторна модель не гарантує ґрунтовне розуміння стосовно фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, а тому допустимі надто серйозні викривлення передбачення від дійсності [102].

З метою отримання певною мірою більш правильного передбачення американські аналітики рекомендують враховувати рівень та наявну тенденцію зміни прибутковості реалізованої продукції адже цей показник суттєво позначається на фінансовій стійкості суб'єкта господарювання. Це дає право водночас зіставляти прикмету ризику ймовірності банкрутства (С1) та прибутковість реалізації

продукції. Коли ж перша ознака знаходиться в надійних межах, а рівень рентабельності товарної продукції доволі високий, то ймовірогідність банкрутства доволі низька.

Методологія багатофакторного дискримінантного аналізу дозволяє суттєво скоротити процедуру оцінювання фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання та примножує ступінь об'єктивності вирішальних висновків. Завдяки розрахунку інтегрального показника усувається основний недолік традиційного аналізу фінансового стану – неможливість однозначних висновків коли роль часткових прикмет вказує на позитивний розвиток суб'єкта господарювання в той же час як інших на незадовільний.

Дослідження які здійснені в Канаді, США, Західній Європі свідчать, що нині мультиваріантний дискримінантний аналіз належить до найпоширеніших методів оцінювання кредитоспроможності суб'єкта господарювання. В Україні методологія багатофакторного дискримінантного аналізу фактично не використовується, що викликано такими фундаментальними факторами:

– по-перше, браком теоретико-методологічного забезпечення дискримінантного аналізу тобто відсутністю національних, науково-прикладних розроблень, присвячених даній проблемі;

– по-друге, брак потрібної бази показників та спеціалістів відповідного фаху;

– по-третє, нестачею коштів для придбання а також пристосування західних методик до умов господарювання в Україні;

– по-четверте, досить недостатнім рівнем об'єктивності даних, котрі віддзеркалюються суб'єктом господарювання у фінансовій звітності;

– по-п'яте, скептичним відношенням носіїв фінансових постанов до дієвості методів оцінювання вірогідності банкрутства та браком інтересу до розробок транспарентних та однозначних еталонів прийняття належних резолюцій [129].

Присутність чималої кількості методик проведення аналізу визначає великий діапазон даних, котрі використовуються для оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання подекуди вони по суті мало різняться один від одного та великою мірою повторюють інформацію або визначають розгорнуте дослідження тієї або іншої однобокої царини роботи підприємства. Слід відзначувати те, що на хід процесу формування методик дослідження чималий вплив скеровує практика країн із сучасним розвинутим ринком.

Нині спливає проблема щодо розроблення такої методики прогнозування та оцінки котра давала б виразне бачення щодо фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, а також би

вимагала якнайменше загальнодоступної інформації, глибоко пояснювала роботу підприємства та могла б бути підґрунтям для вироблення характеристик стосовно наступного покращення фінансово-економічного стану в нестійких умовах економіки.

Серйозна площина антикризового менеджменту полягає в проведенні відновлюваних й оздоровчих заходів та встановлення існуючих для цього перспектив. Даному питанню приділено доволі мало уваги. Це, передусім, пов'язано зі складністю тапевною неоднозначністю даної проблеми. Для української науки доволі помітним є той чинник, що оздоровчі процедури заснували в Україні лише з 2000 року.

Безумовно оздоровлення суб'єкта господарювання є більш жаданою процедурою, а ніж його руйнування, про що вказує практика цивілізованих країн. Це пов'язано передусім з тим, що ліквідаційних коштів може бути обмаль для тотального задоволення усіх побажань кредиторів, а санація дає шанс боржнику пізніше оплатити всю суму заборгованостей. Безумовно санація є вагомим періодом антикризового керування. В той же час передумовою її успішного проведення є оцінювання існуючих шансів у суб'єкта господарювання з подолання кризового стану. Ці резерви можна сформулювати як санаційну здібність, санаційні можливості.

Санаційні можливості – це факт наявності у суб'єкта господарювання фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, трудових ресурсів, що зумовлюють успішне проведення оздоровчих заходів і безпосереднє подолання кризи.

Ідеї спеціалістів щодо сукупності рекомендацій для підприємств, котрі входять до формулювання санаційних можливостей істотно різняться. Подекуди під санаційними можливостями розуміють тільки фінансову складову, іноді лише виробничу. На рис. 2.3 зображено будову санаційного потенціалу.

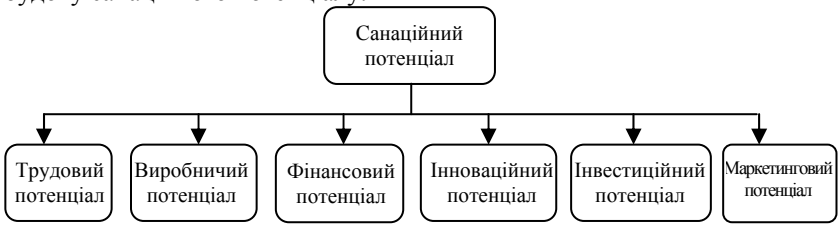

Рис. 2.3. Структура санаційного потенціалу

Запропонована побудова санаційного потенціалу дає право систематизувати для суб'єкта господарювання процес його аналізу. Подібний аналіз є цінним не лише для інвесторів і кредиторів, але й для

власників котрі прагнуть поліпшити фінансово-економічний стан підприємства [69]. Таким чином, санаційний потенціал є комплексним поняттям котре об'єднує елементи трудового, виробничого, фінансового, інвестиційного, інноваційного, та маркетингового потенціалів.

При виведенні суб'єкта господарювання з кризового стану варто користуватися всіма доступними шансами та методами. Підприємство може мати панівні санаційні можливості за наявності низької кредитоспроможності. Це зумовлено тим, що санаційний потенціал – це та категорія котра встановлює можливості суб'єкта господарювання (частіше неплатоспроможного) впоратися з кризою, а кредитоспроможність зазвичай установлює стан платоспроможності певного боржника. Цебто припустимі значення даних при оцінюванні санаційного потенціалу будуть дещо нижчими, а ніж допустимі вагомості показників при оцінюванні кредитоспроможності, інвестиційної привабливості, фронтального потенціалу тощо. В межах дослідження санаційного потенціалу варто чітко окреслювати його складові.

Деякі спеціалісти залучають санаційний план до наявних складових санаційного потенціалу. В той же час варто зазначити, що санаційний план – це потрібна, але недостатня умова. Іншими словами первинним є санаційний потенціал, а за умови успішного санаційного плану оздоровлення промислового підприємства буде вдатним. Вагомою умовою вдалого здійснення санаційних заходів є факт успішного втілення плану санації. Та коли підприємство не має шансів (достатнього санаційного потенціалу), то загалом не має рації тратити час і кошти на розроблення санаційного плану.

Висновки до 2 розділу

Критично осмислюючи результати проведених досліджень, можна сформулювати такі твердження:

1. Будь-які управлінські ситуації, у тому числі й кризові, є відображенням ходу і результатів виробничих, науково-технічних, економічних й інших процесів організаційно-економічного характеру. Можливість виявлення їхніх характеристик у принципі досяжна і залежить, у першу чергу, від виду конкретного виробництва, його галузевої приналежності та продукції, що випускається, і, звичайно ж, від рівня знань, досвіду і компетенції керівників. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації, адже між економічними явищами, що ініціюють негативні економічні процеси та сигналами про них існує взаємозв'язок. Проте варто зрозуміти, що для того, аби мати

можливість своєчасно запускати програми антикризового управління, необхідно розрізняти фактори, симптоми й причини кризи. Саме причини лежать у основі виникнення симптомів, а потім і факторів, які свідчать про настання кризи.

2. Для запобігання та уникнення розвитку негативного впливу нестабільного середовища та можливості сформулювати першочергові заходи з їх усунення в роботі систематизовано внутрішні та зовнішні чинники виникнення кризових ситуацій, а також їх наслідків для промислового підприємства. Аналіз сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві довів, що їх негативний вплив можна якщо не цілком усунути, то принаймні, зменшити. Слід зазначити, що аналіз і прийняття рішень з усунення чи зменшення впливу внутрішніх факторів необхідно здійснювати відповідно до умов впливу зовнішнього середовища на діяльність промислового підприємства. Головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що внаслідок будь-якої кризи має місце значний перерозподіл ресурсів. Це свідчить про те, що кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін і є для підприємства основою для навчання. Отже, кризове явище відкриває те, що в звичайній ситуації невидиме, та підвищує ефективність підприємства, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції.

3. Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. Антикризове управління – це сукупність принципів, форм і методів розробки й реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, визначення заходів превентивного характеру, заходів для зниження негативних наслідків, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи й відновлення життєздатності підприємства за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства й мінімізації матеріальних і фінансових витрат.

4. Здійснено порівняння наявних методик проведення діагностики ймовірності настання банкрутства. Виявлено, що використання широкого спектра показників, які використовуються для оцінювання фінансового стану підприємства передбачають глибокий аналіз причин виникнення криз. Наголошено, що на процес формування методик дослідження імовірності настання банкрутства великий вплив справляє закордонний досвід.

5. Доведено, що антикризове управління полягає в проведенні відновлюваних й оздоровчих заходів. Зазначено, що наразі даному питанню приділено доволі мало уваги. Це, передусім, пов'язано зі складністю та певною неоднозначністю даної проблеми. Безумовно оздоровлення суб'єкта господарювання є більш жаданою процедурою, а ніж його руйнування, про що вказує практика цивілізованих країн. Це пов'язано передусім з тим, що ліквідаційних коштів може бути обмаль для тотального задоволення усіх побажань кредиторів, а санація дає шанс боржнику пізніше оплатити всю суму заборгованостей. Наголошено, що санація є вагомим етапом антикризового керування. В той же час передумовою її успішного проведення є оцінювання існуючих шансів у суб'єкта господарювання з подолання кризового стану.

РОЗДІЛ 3
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Сутність сучасного антикризового фінансового керування

В сучасних умовах зростає ймовірність циклічної появи кризи у будь-якого суб'єкта господарювання, котра може приймати різні форми. Однією з подібних форм є фінансова криза промислового підприємства, що зазвичай несе граничні загрози для його функціонування та розвитку. У даних умовах суб'єкт господарювання продукує власну антикризову дієву фінансову стратегію власного розвитку.

Фінансова криза для промислового підприємства є однією з доволі серйозних форм порушення у нього фінансової рівноваги, що циклічно віддзеркалює виникаючі протиріччя подовж його життєвого циклу під впливом різних факторів між реальним станом його фінансових можливостей і бажаним розміром фінансових потреб та як наслідок зумовлює найбільш ризиковані приховані загрози для діяльності суб'єкта господарювання [105].

При формуванні антикризової стратегії фінансову кризу промислового підприємства можна класифікувати за наступними властивостями:

1. За джерелами генерування фінансову кризу можна поділити на наступні групи:

– фінансова криза, котра генерується спираючись на внутрішні фактори. Такими факторами можуть бути непродуктивний фінансовий менеджмент, хибно вибрана на окремих ділянках діюча фінансова політика, переоцінка окремих видів фінансових загроз, висока середньозважена вартість наявного капіталу тощо. Як правило, подібну фінансову кризу можна доволі швидко усунути за допомогою застосування внутрішніх механізмів сучасного антикризового фінансового керування;

– фінансова криза, що генерується за допомогою зовнішніх факторів. Ілюстрацією таких факторів можуть бути посилювання податкового регулювання фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, а також невигідні переміни у кон'юнктурі фінансового ринку тощо;

– фінансова криза котра генерується з допомогою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Тому така криза є доволі проблематичною,

зважаючи на перспективи її усунення, і носить більш тривалий характер.

2. За розмірами охоплення фінансову кризу зазвичай розподіляють на дві групи:

– структурна фінансова криза котра викликана послідовним і довготривалим наростанням диспропорцій в окремих вимірах фінансових можливостей і розкриває несумісність структурних пропорцій цих вимірів умовам фінансової діяльності котрі змінилися, і правилам фінансової захищеності промислового підприємства (цей вид кризи час від часу характеризується як локальна фінансова криза);

– системна фінансова криза охоплює всі провідні вектори та форми фінансової діяльності, а також відображає суперечності всієї фінансової системи промислового підприємства.

3. За структурними формами структурна фінансова криза промислового підприємства може поділятись на і групи:

– фінансова криза котра викликана внаслідок формування неоптимальної структури капіталу промислового підприємства. При наявності високої частки позикового капіталу промислове підприємство втрачає свою фінансову стійкість, а також вимушене залучати фінансові ресурси із зовнішніх джерел на ті котрі базуються на менш придатних умовах, що кінець кінцем звужує шанси стосовно формування чистого грошового потоку;

– фінансова криза котра викликана наявністю неоптимальної структури активів промислового підприємства. Подібна не оптимальність зазвичай визначається, насамперед панівним відсотком необоротних активів промислового підприємства, що сприяє уповільненню оберту авансованого капіталу. Варто зазначити, що наявність неоптимальної структури активів розкривається також і доволі високою часткою низьколіквідних активів у загальному складі оборотних коштів промислового підприємства;

– фінансова криза котра викликана дисбалансом грошових потоків промислового підприємства. Подібну форму структурної фінансової кризи продукує незбалансованість розмірів негативного та позитивногоі грошових потоків промислового підприємства, а також наявністю несинхронного формування їх в часі. Результатом подібної розбалансованості є зниження платоспроможності промислового підприємства;

– фінансова криза котра викликана нераціональною побудовою вкладень. Подібна нераціонально викликається надлишковим обсягом високооб'ємних інвестиційних проектів, превалюванням проектів з високим терміном окупності, а також інвестиційних проектів, що

реалізуються в основному за допомогою позикових джерел фінансування;

– фінансова криза котра викликана не оптимальністю структури других вимірів фінансової діяльності промислового підприємства. До подібних вимірів може належати склад портфеля дебіторської заборгованості промислового підприємства, склад його витрат в розрізі змінних та постійних статей тощо.

4. За мірою впливу на фінансову діяльність виокремлюють:

– розлогу фінансову кризу. Зазвичай до неї відносять одну з наявних форм структурної фінансової кризи, котрої можна доволі швидко позбутися на основі застосування внутрішніх механізмів фінансового антикризового керування;

– проникliва фінансова криза. До якої, зазвичай, відносять весь комплекс ряду форм структурної фінансової кризи, беззаперечне подолання котрої потребує абсолютного вживання всіх можливих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, а у низці випадків і часткових форм проведення зовнішньої фінансової санації;

– катастрофічна фінансова криза. Є одним з найбільш ризикованих видів системної кризи, подолання котрої потребує ініціативного пошуку у переважній більшості зовнішніх результативних форм фінансового оздоровлення.

5. За фазою протікання фінансову кризу промислового підприємства підрозділяють наступним чином:

– короткотривала фінансова криза. Подібна криза може бути усуненою впродовж кількох місяців (до трьох місяців);

– середньострокова фінансова криза. Тривалість такої кризи складає період до одного року;

– довгострокова фінансова криза. Така криза може тривати один рік до повного її усунення.

6. За перспективами усунення виділяють:

– фінансова криза котра вирішується на підґрунті використання лише внутрішніх механізмів. Склад подібних механізмів визначається

– безпосередньо самим суб’єктом господарювання в ході виконування антикризового фінансового керування;

– фінансова криза котра вирішується за сприянням зовнішнього оздоровлення. Подібний процес добавляє в систему існуючих внутрішніх механізмів розв’язання кризи;

– неподолання фінансова криза є останньою формою прояву наявної фінансової кризи, що прирівняється за результатами її діагностики, при тій чи іншій формі оздоровлення суб’єкта

господарювання є найбільш ефективними через безповоротні переміни його фінансової будови.

7. За результатами виділяють подальші різновиди фінансової кризи суб'єкта господарювання:

– фінансова криза котра спричинила регенерацію фінансової практики в минулих вимірах. Подібні результати розкривають зазвичай недовготривалу структурну наявної фінансової кризи в розлогій її конфігурації, що викликана недовготривалими перемінами кон'юнктури товарного ринку або фінансового;

– фінансова криза котра спричинила до поновлення фінансової діяльності на сучасній високоякісних засадах. Подібні результати властиві в основному для системної фінансової кризи, що зазвичай вирішується за підтримкою зовнішнього фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання;

– фінансова криза котра пробудила банкрутство (ліквідацію) підприємства. Цей вид характеризує наслідки непереборної фінансової кризи суб'єкта господарювання [105].

Систематизація фінансової кризи суб'єкта господарювання за оцією прикметою зазвичай використовується при оцінюванні наслідків виконання фінансової антикризової стратегії.

В ході антикризового фінансового керівництва суб'єктом господарювання відбувається розроблення фінансової антикризової стратегії.

Антикризове фінансове керування є системою положень та методів опрацьовування і здійснення комплексу професійних адміністративних рішень, цілеспрямованих на застереження та подолання суб'єктом господарювання фінансової кризи, а також зменшення їх від'ємних фінансових результатів.

Першорядною метою фінансового антикризового керування є регенерація фінансової рівноваги суб'єкта господарювання і скорочення обсягів зниження його справедливої ціни, що викликаються появою фінансової кризи.

В ході досягнення власної першорядної мети фінансове антикризове керування суб'єктом господарювання спрямовано на рішення подальших провідних задач:

1. Вчасне діагностування ймовірної появи фінансової кризи у суб'єкта господарювання та вживання потрібних попереджувальних заходів стосовно її попередження. Це задачі реалізується шляхом безпосереднього здійснення тривкого моніторингу фінансового стану підприємства і чинників зовнішнього фінансового середовища, що найбільш суттєво позначаються на наслідках фінансової роботи. Діагностика появи кризового фінансового стану суб'єкта

господарювання за результатами подібного моніторингу у багатьох епізодах дає можливість обійти фінансову кризу за рахунок реалізації попереджувальних захисних прийомів та суттєво послабити природу його наступного протікання. Вживання запобіжних заходів щодо попереджання фінансової кризи суб'єкта господарювання є найбільш економічним напрямом фінансового антикризового керування, що убезпечує найвищий ефект (у формі мінімізації наступних збитків) на одиницю використаних з цією метою фінансових ресурсів.

2. Уникнення неплатоспроможності суб'єкта господарювання. Така задача є першочерговою в системі завдань фінансового антикризового керування суб'єктом господарювання при діагностуванні якої завгодно форми фінансової кризи. У багатьох випадках здійснення тільки оцієї задачі дає можливість мінімізувати поглиблення фінансової кризи суб'єкта господарювання, поновити його репутацію поміж господарських компаньйонів і дістати потрібний запас часу для виконання других антикризових заходів. Одночасно варто не забувати, що порушення належної платоспроможності це тільки один із зовнішніх симптомів щодо прояву фінансових криз суб'єкта господарювання, тому уникнення неплатоспроможності провинне відбуватися не стільки за допомогою «латання дірок», а передусім за допомогою усунення мотивів котрі її продукують.

3. Поновлення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Це є одним з головних завдань, що забезпечують здійснення провідної мети фінансового антикризового керування суб'єктом господарювання, потребують максимальних напруг і витрачань фінансових ресурсів. Здійснення даного завдання відбувається шляхом раціональної поетапної структурної реконструкції всієї фінансової роботи суб'єкта господарювання. В ході подібної фінансової реструктуризації суб'єкта господарювання передусім має забезпечуватись оптимізація побудови капіталу, грошових потоків та оборотних активів, а в поодиноких випадках знижуватись його сучасна інвестиційна активність.

4. Належне запобігання банкрутству і руйнуванню суб'єкта господарювання. Подібне завдання зазвичай стоїть перед фінансовим антикризовим керуванням суб'єкта господарювання при діагностуванні проникливої або катастрофічної системної фінансової кризи суб'єкта господарювання. Зазвичай внутрішні механізми фінансової стабілізації й розмір ресурсів суб'єкта господарювання виявляються неспроможними для подолання такої фінансової кризи. Через це для відвертання банкрутства і ліквідації суб'єкта господарювання в процесі антикризового фінансового антикризового керування мусить забезпечуватися плодотворне зовнішнє його фінансове оздоровлення.

5. Мінімізація від'ємних результатів фінансової кризи суб'єкта господарювання. Ця задача реалізується за допомогою закріплення серйозних наслідків виведення суб'єкта господарювання із стану фінансової кризи та стабілізації високоякісних структурних трансформацій його фінансової роботи з урахуванням її довготривалої перспективи. Продуктивність заходів стосовно подолання від'ємних результатів фінансової кризи вимірюється по мірилу мінімізації втрат справедливої вартості суб'єкта господарювання в співставленні з її рівнем до кризи.

Порядок формування фінансового антикризового керування спирається на тверді домінанти:

1. Правило неодмінної готовності реагування. Концепція фінансового антикризового керування визнає, що фінансовий спокій суб'єкта господарювання, що проникає внаслідок продуктивного фінансового управління в динаміці є доволі нестійкою. Припустима її зміна на будь-якій фазі економічного поступу суб'єкта господарювання визначується природним відлунням на переміни внутрішніх і зовнішніх умов його господарської практики. Шеренга даних перемін посилює конкурентну поведінку суб'єкта господарювання, підіймають його фінансові можливості та справедливу вартість; протилежні наперекір, викликують кризові події в його фінансовому піднесенні. Об'єктивність прояву цих умов в динаміці (тобто об'єктивна вірогідність появи фінансових криз суб'єкта господарювання) характеризують закономірність підтримки неодмінної готовності фінансових менеджерів до потенціального недотримання фінансового спокою суб'єкта господарювання на будь-якій стадії його економічного поступу.

2. Домінанти превентивності дій. Дане правило припускає, що доцільним є відвертання небезпеки фінансової кризи, а ніж нейтралізація її від'ємних результатів. Через те в тих випадках, коли можна запобігти появі фінансової кризи (якщо її поява генерується тільки внутрішніми факторами або зовнішніми факторами, що послаблюються), домінант превентивності дій приймає першорядну роль. Здійснення даного правила забезпечується завчасною діагностикою передкризового фінансового стану суб'єкта господарювання та вчасним використанням шансів нейтралізації появи фінансової кризи. В даному випадку фінансове антикризове керування використовує методологію «керівництва за слабими застереженнями».

3. Домінант екстреності реагування. Адекватно до теорії фінансового антикризового керування кожен з від'ємних виявлень фінансової кризи не лише має певну тенденцію до розширення з будь-яким теперішнім господарським ланцюгом промислового підприємства,

але і продукує модерні супровідні йому від'ємні фінансові результати. Тому чим раніш включать фінансові антикризові механізми по будь-кому кризовому симптому, що діагностувався тим скоріше з'являться можливості до регенерації порушеного спокою суб'єкта господарювання.

4. Домінант адекватності реагування. Як правило використовувана система фінансових механізмів по нейтралізації загрози щодо появи фінансової кризи або її усунення значною мірою пов'язаний з затратами фінансових ресурсів або збитками, пов'язаними з нереалізованими шансами (викликаними зменшенням розмірів операційної роботи, припиненням здійснення інвестиційних задумів і тому подібне). При цьому зазвичай рівень цих затрат і втрат перебуває в прямо пропорційній залежності від цілеспрямованості фінансових важелів подібної нейтралізації і розмірів їх вживання. Через це «включення» часткових механізмів необхідної нейтралізації стосовно загрози фінансової кризи та відповідно її усунення повинне спиратись на конкретний рівень подібної загрози і бути тотожним цьому рівню. Тобто або не буде досягнуто передбачуваний ефект фінансового антикризового керування (якщо вплив антикризових механізмів чи розміри їх вживання недостатні), або ж суб'єкт господарювання в ході фінансового антикризового керування зумовлюватиме невиправдано прогонисті затрати і втрати (якщо ж дія антикризових механізмів або розміри їх вживання перебільшені для цього рівня загрози появи фінансової кризи або даної форми її прояву).

5. Домінант комплексності схвалюваних резолюцій. Фактично всяка фінансова криза суб'єкта господарювання за джерелами факторів, що продукують її, а відповідно і по формах прояву своїх від'ємних результатів має комплексний характер. Подібний комплексний характер провинна носити і система антикризових заходів, що простежуються і реалізовуються, покривають дійову нейтралізацію впливу подібних факторів і їх від'ємних результатів.

6. Домінант альтернативності впливів. Цей домінант допускає, що кожне з ухвалених антикризових фінансових постанов провинне базуватись на аналізі найбільш припустимого числа їх потенційних проектів з формулюванням рівня їх результативності і оцінюванням витрат. В ході оцінювання результативності подібних альтернативних передбачень варто виходити з чітких еталонів, що вбезпечують досягнення мети або часткових завдань фінансового антикризового керування.

7. Домінант адаптивності керування. В ході піднесення фінансової кризи фактори, що її продукують, зазвичай характеризуються високою динамікою. Все це обумовлює закономірність панівного рівня гнучкості

фінансового антикризового керування, його стрімкому пристосуванню до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього фінансового середовища.

8. Домінант пріоритетності вживання внутрішніх ресурсів. У ході антикризового керування, винятково на ранішніх фазах діагностики фінансової кризи, суб'єкт господарювання має сподіватись здебільшого на внутрішні фінансові резерви її нейтралізації. Практика показує, що коли фінансова криза генерується лише фінансовими факторами, цебто носить структурний характер, то при звичайних маркетингових позиціях суб'єкта господарювання вона цілком може бути усунута за допомогою вживання виключно внутрішніх механізмів антикризового керування і своїх фінансових ресурсів. В даному випадку суб'єкт господарювання може втратити керованість та недотримуватись процедур зовнішнього контролю власної фінансової діяльності.

9. Домінант оптимальності досягнення зовнішнього фінансового оздоровлення. Коли фінансова криза діагностовано тільки на глибокій смузі її піднесення, то вона носить доволі системну природу і розцінюється як глибочезна або жахлива, а механізми можливої внутрішньої її нейтралізації не допускають завоювання підприємством рівноваги, тобто суб'єкт господарювання має ініціювати власну зовнішню санацію. Подібне фінансове оздоровлення мусить бути направлене на відвертання загрози банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання в других її формах. Домінант оптимальності досягнення зовнішнього фінансового оздоровлення припускає, що при відборі його форм, а також складу зовнішніх санаторів варто виходити з системи чітких еталонів, що опрацьовуються в ході фінансового антикризового керування. Подібними еталонами можуть бути збереження керування суб'єктом господарювання його первинними фундаторами, мінімізація збитків від втрати справедливої вартості промислового підприємства тощо.

10. Домінант ефективності. Здійснення цього домінанту забезпечується за допомогою порівняння ефекту фінансового антикризового керування і пов'язаних з виконанням його дієвих заходів фінансових ресурсів. Ефективність фінансового антикризового керування може визначатись за допомогою визначення рівня досягнення часткових його цілей – по запобіганню появи фінансової кризи, пом'якшенню від'ємних умов щодо її протікання або пов'язаних з нею від'ємних фінансових результатів. Зважаючи, що сформулювати цей вплив в грошовій конфігурації важко, оцінка продуктивності часткових заходів фінансового антикризового керування носить порівняльний характер (на основі безпосереднього співставлення рівня досягнення відповідного успіху часткових цілей і розміру витрат фінансових ресурсів по альтернативних різновидах адміністративних ухвал).

Через те досліджування провідних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток суб'єкта господарювання є заключним періодом діагностики кризового стану. Через те що чинники котрі зумовлюють кризовий розвиток суб'єкта господарювання, є певною формою реалізації фінансових ризиків, вони розділяються в ході досліджування на дві провідні групи:

– ізольовані від діяльності суб'єкта господарювання (зовнішні чи екзогенні чинники);

– підпорядковані суб'єкту господарювання (внутрішні або ендогенні чинники).

Зовнішні чинники кризового розвитку зазвичай підрозділяються при дослідженні на три групи:

1. Соціально-економічні чинники загального розвитку держави. До складу оцих чинників відносяться лише ті котрі спрямовують від'ємний вплив на господарську роботу даного суб'єкта господарювання, іншими словами продукують можливості ризику для нього:

– зменшення розміру національного доходу;
– збільшення розміру інфляції;
– зменшення платіжного обороту;
– недосконаліть податкової системи;
– нестабільність законодавчих інституцій;
– зменшення рівня фактичних статків населення;
– збільшення незайнятості громадян.

2. Ринкові чинники. При аналізі цих чинників розглядають від'ємні для даного суб'єкта господарювання тенденції розвитку товарного та фінансового ринків:

– зниження місткості наявного внутрішнього ринку;
– зростання в країні монополізму;
– суттєве зменшення попиту;
– збільшення пропозиції товарів-субститутів;
– незбалансованість фінансового ринку;
– падіння активності фондового ринку;
– падіння активності валютного ринку.

3. Інші зовнішні чинники. Їх склад суб'єкт господарювання установлює самотужки з урахуванням наявної специфіки власної господарської роботи:

– політичні чинники;
– від'ємні демографічні чинники;
– форс мажорні чинники;
– погіршення криміногенного становища.

Внутрішні чинники кризового розвитку теж розподіляються при дослідженні на три підгрупи виходячи з властивостей формування грошових потоків:

1. Чинники, пов'язані з виробничо-господарською практикою:

– недієвий маркетинг;

– непродуктивна будова повсякденних витрат;

– невисокий рівень використання основних виробничих фондів;

– панівний рівень сезонних страхових запасів;

– недостатньо диверсифікований асортимент продукції;

– недієвий виробничий менеджмент.

2. Чинники, пов'язані з інвестиційно-інноваційною практикою:

– неефективний фондовий портфель;

– доволі високий термін реалізації будівельно-монтажних робіт;

– суттєве перевищення кошторису інвестиційних ресурсів;

– недотримання запланованих розмірів прибутку за реалізованими проектами;

– непродуктивний інвестиційний менеджмент.

3. Чинники котрі пов'язані з фінансовою сферою:

– непродуктивна фінансова стратегія;

– непродуктивна побудова активів;

– зайва частка прихованого капіталу;

– панівна частка короткотривалих джерел залучення позикового капіталу;

– збільшення дебіторської недоїмки;

– панівна вартість капіталу;

– перевищення можливих меж фінансових ризиків;

– недієве фінансове управління.

Розглянуті положення служать підніжжям побудови системи фінансового антикризового управління суб'єктом господарювання [91].

Антикризовим керуванням суб'єктом господарювання є процес, провідною суттю котрого є підготовка, схвалення і здійснення адміністративних постанов по попередженню фінансових криз, їх подоланню та мінімізації їх від'ємних результатів. Властивістю цього правління порівняно з протилежними функціональними видами керування суб'єктом господарювання є те, що через кризові явища схвалення адміністративних ухвал нерідко відбувається в ситуаціях зниження керованості промисловим підприємством, браку часу, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності різноманітних груп працівників. З метою реалізації фінансового антикризового керування на промисловому підприємстві доволі нерідко появляється особлива група висококваліфікованих управлінців котра

наділяється специфічними повноваженнями в схваленні та здійсненні управлінських ухвал [105].

Процес фінансового антикризового управління суб'єктом господарювання включає такі стадії:

1. Виконання незмінного моніторингу фінансового стану суб'єкта господарювання з метою завчасного встановлення симптомів фінансової кризи. Подібний моніторинг підготовляється в межах спільного моніторингу фінансової діяльності суб'єкта господарювання як окреме його об'єднання з метою встановлення завчасних ознак потенційної фінансової кризи.

На початковій стадії в системі фінансового моніторингу встановлюється специфічна група об'єктів спостереження, що продукують потенційне «кризове поле», себто вимірів фінансового стану суб'єкта господарювання, недотримання котрих підтверджує про настання кризового розвитку.

На іншій стадії в розрізі будь-кого з вимірів «кризового поля» повстає система спостережуваних даних – «індикаторів кризового піднесення». У порядок подібних індикаторів вводяться як узвичаєні, так і особливі фінансові показники, що віддзеркалюють різні симптоми появи передкризового фінансового стану суб'єкта господарювання або ж настання фінансової кризи.

На третій стадії виокремлюється циклічність спостереження ознак – «індикаторів кризового розвитку». Зазвичай прикмети даної групи помічаються з найбільш прогонистою періодичністю в суцільній системі фінансового моніторингу. Окрім того, в періоди панівної динаміки факторів зовнішнього фінансового середовища, що реалізовують небезпеку фінансової кризи суб'єкта господарювання, провідні з цих прикмет потребують повсякденного спостереження.

На четвертій стадії за результатами моніторингу визначаються діапазони відхилень реальних значень – «індикаторів кризового розвитку» від передбачених (нормативних, планових).

На п'ятій стадії здійснюється дослідження відхилень даних по кожному з вимірів «кризового поля». В ході оцінювання встановлюється наявний ступінь відхилень, мотиви, що їх породили, а також ймовірний вплив подібних викривлень на фінальні наслідки фінансової практики.

На шостій стадії здійснюється первинна діагностика природи розвитку фінансової роботи суб'єкта господарювання та його фінансового стану. В ході подібної оцінки констатується «звичайний», «передкризовий» або «кризовий» стан підприємства [105].

2. Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану суб'єкта господарювання.

Антикризовий фінансовий менеджмент суб'єктом господарювання на цьому етапі характеризується як «керування по слабих сигналах» та зазвичай носить попереджувальну направленість.

На початковому етапі досліджується вірогідність відвертання фінансової кризи в умовах наступної динаміки факторів внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища суб'єкта господарювання.

На другому етапі залежно від наслідків такого оцінювання підрозділяються вектори дій – їх направленість на відвертання фінансової кризи. або на належне пом'якшення умов її наступного протікання (якщо через ініціативну дію факторів зовнішнього фінансового середовища попередити фінансову кризу є не можливим).

На третьому етапі розробляється система запобіжних антикризових заходів, направлених на мінімізацію загрози появи фінансової кризи. Головними з таких попереджувальних заходів є: зменшення розміру фінансових операцій по найбільш загрозливим напрямках фінансової діяльності суб'єкта господарювання; підвищення рівня зовнішнього та внутрішнього страхування фінансових небезпек, пов'язаних з факторами, що продукують загрозу фінансової кризи; здійснення частини надмірних або невживаних активів суб'єкта господарювання з метою зростання можливостей фінансових ресурсів; конверсія в грошову форму дебіторської недоїмки і еквівалентів грошових коштів.

На четвертому етапі за результатами здійснення попереджувальних антикризових заходів визначається їх продуктивність (по рівню поступу поставлених цілей) і при гострій необхідності приймаються певні додаткові заходи.

3. Ідентифікація вимірів фінансової кризи при дослідженні її настання. Подібна ідентифікація здійснюється на підвалинах класифікації фінансових криз суб'єкта господарювання за результатами моніторингу даних – «індикаторів кризового розвитку».

На першій стадії здійснюється ідентифікація масштабів охоплення фінансової практики суб'єкта господарювання кризою, інакше кажучи встановлюється, чи має вона системну або структурну природу. Наразі якщо фінансова криза окреслена як структурна, то визначається її структурна форма.

На другій стадії ідентифікується ступінь дії кризи на фінансово-господарську практику, тобто розкривається, чи носить вона розлогий, ґрунтовний або жахливий характер. Кожна з зазначених форм фінансової кризи в ході ідентифікації може одержувати дещо більш диференційовану оцінку.

На третій стадії з урахуванням раніш проведених оцінок передбачається вірогідний період протікання кризи на промисловому підприємстві.

У разі необхідності в ході ідентифікації параметрів кризи можуть можна використовувати й інші прикмети її класифікації.

4. Дослідження факторів котрі спричинили появу кризи промислового підприємства та продукують загрозу її наступного поглиблення. Подібне дослідження має здійснюватись подібним чином:

На першій стадії ототожнюються поодинокі фактори фінансової кризи. В ході такої ідентифікації вся сукупність цих чинників роздрібнюється на внутрішні та зовнішні.

На другій стадії аналізується ступінь впливу поодиноких факторів на масштаби та форми кризи суб'єкта господарювання в розрізі часткових вимірів «кризового поля».

На третій стадії передбачається розвиток факторів кризи та їх спільний від'ємний вплив на розвиток фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

5. Оцінка вірогідносних фінансових перспектив суб'єкта господарювання по подоланню кризи. Таке оцінювання розкриває направленість антикризових заходів і потужність застосування стабілізаційних механізмів.

На початковій стадії оцінюється розмір чистого грошового потоку суб'єкта господарювання, що генерується в кризових умовах його діяльності та ступінь його достатності для подолання кризи.

На другій стадії дається оцінка стану наявних страхових резервів фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та їх адекватності об'ємам загроз, що генеруються кризою.

На третій стадії виділяються ймовірні вектори заощадливості фінансових ресурсів суб'єкта господарювання в період протікання кризи (ощадливість повсякденних витрат, пов'язаних із реалізацією виробничої діяльності; бережливість інвестиційних ресурсів за рахунок припинення реалізації поодиноких реальних інвестиційних проектів тощо).

На четвертій стадії виділяються потенціальні зовнішні джерела формування фінансових ресурсів, які потрібні для роботи суб'єкта господарювання в кризових умовах і його виводу із стану кризи.

На п'ятій стадії досліджується якісний стан фінансових можливостей суб'єкта господарювання з позицій допустимого подолання кризи – рівень кваліфікації менеджерів, їх здібність до стрімкого реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, продуктивність організаційної побудови управління тощо.

6. Вибір системи механізмів стабілізації суб'єкта господарювання, тотожних масштабам його кризового стану. Відбір подібних механізмів покликаний стабілізувати фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання шляхом запровадження належних перетворень провідних вимірів його фінансової побудови – побудови капіталу, побудови активів, побудови грошових потоків, побудови джерел формування ресурсів, побудови інвестиційного портфеля тощо.

Відбір реальних механізмів фінансово-господарської стабілізації в ході реструктуризації провідних параметрів фінансової діяльності суб'єкта господарювання в умовах його кризового піднесення повинен бути націлений на поетапне вирішення подальших завдань:

– подолання неплатоспроможності;

– поновлення фінансової стійкості;

– фінансове забезпечення витривалого зростання суб'єкта господарювання в довготривалій перспективі.

7. Розроблювання та здійснювання комплексної програми виведення суб'єкта господарювання з кризи. Подібний комплексний план зазвичай досліджується у формі двох альтернативних документів – комплексного плану заходів щодо виходу суб'єкта господарювання із стану кризи або інвестиційного проекту оздоровлення промислового підприємства.

Комплексний план заходів відносно виведення промислового підприємства із стану кризи розробляється тоді, коли здебільш передбачається вживання внутрішніх механізмів фінансово-економічної стабілізації в межах наявних обсягів фінансових ресурсів котрі створюються за рахунок внутрішніх джерел. Даний план містить наступні розділи:

– реєстр антикризових заходів;

– розмір фінансових ресурсів котрі виділяються для їх здійснення;

– терміни здійснення часткових антикризових заходів;

– особи, відповідальні за здійснення антикризових заходів;

– очікувані результати фінансово-економічної стабілізації.

Інвестиційний проект оздоровлення підприємства розробляється в тих випадках, коли суб'єкт господарювання для виходу з кризи намагається залучити зовнішніх інвесторів.

Подібний проект є схожим на бізнес-план і включає наступні провідні розділи:

1. Фронтальні відомості про суб'єкт господарювання, котрий знаходиться в умовах фінансового оздоровлення.

2. Оцінювання кризового стану суб'єкта господарювання.

3. Обґрунтування теорії та форми оздоровлення суб'єкта господарювання.

4. Система пропонованих заходів щодо оздоровлення суб'єкта господарювання.

5. Передбачувані результати [65].

Після розроблення та затвердження комплексного плану виведення суб'єкта господарювання з кризи промислове підприємство підходить до його виконання.

8. Інспекція виконання плану виведення суб'єкта господарювання з фінансово-економічної кризи. Подібна інспекція зазвичай покладається на провідних менеджерів суб'єкта господарювання. Провідна частка заходів комплексного плану виведення суб'єкта господарювання з фінансово-економічної кризи інспектується в системі ефективного контролінга, організованого на промисловому підприємстві. Наслідки фінансового контролю здійснення плану потребують періодичного розгляду з ціллю внесення потрібного виправлення, направленого на підняття продуктивності антикризових заходів.

9. Розроблювання та здійснення заходів стосовно елімінації суб'єктом господарювання від'ємних результатів фінансово-економічної кризи. Порядок подібних заходів на будь-якому підприємстві має індивідуалізовану природу і направлена на чергову стабілізацію високоякісних структурних трансформацій його фінансово-економічної діяльності [105].

3.2 Використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства

Провідне призначення в системі антикризового керування суб'єктом господарювання відводиться великому застосовуванню внутрішніх механізмів фінансово-економічної стабілізації. Це сполучено з тим, що вдале вживання даних механізмів дає можливість не лише зняти фінансовий удар загрози фінансово-економічної кризи, але і великою мірою звільнити суб'єкт господарювання від залежності вживання позикового капіталу, форсувати темпи його розвитку.

Фінансова стабілізація суб'єкта господарювання в умовах кризового стану цілеспрямовано відбувається по таких провідних фазах:

1. Елімінація неплатоспроможності. Як би не оцінювався за підсумками діагностики розмір кризового стану суб'єкта господарювання, але найбільш першочерговим завданням виміру його фінансової стабілізації є поновлення здатності до реалізації платежів по першочерговим фінансовим зобов'язанням задля попередження появи вірогідності банкрутства.

2. Поновлення фінансової рівноваги. Принаймні неплатоспроможність суб'єкта господарювання може бути частково

усуненою впродовж недовгого періоду за рахунок реалізації аварійних управлінських операцій. Варто зазначити, що мотиви котрі продукують неплатоспроможність зазвичай лишаються постійними за умови відновлення до безпечного ступеня фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Це дасть можливість позбутися загроз регенерації фінансової кризи не лише в короткому, але і у доволі більш тривалому часовому інтервалі.

3. Отримання фінансового спокою в довготривалому періоді. Абсолютна фінансова стабілізація дістається лише тоді, коли суб'єкт господарювання забезпечує довготривалий фінансовий спокій в процесі особистого майбутнього піднесення, іншими словами продукує передумови постійного зниження ціни використовуваного капіталу і неодмінного збільшення власної ринкової вартості. Дане завдання потребує прискорення ритмів економічного розвою на засадах внесення виразних виправлень до поодиноких вимірів фінансової стратегії суб'єкт господарювання. Скоригована з урахуванням несприятливих факторів стратегія суб'єкта господарювання мусить вбезпечувати прогонисті темпи усталеного зростання його господарської діяльності при паралельній нейтралізації загрози появи банкрутства в майбутньому [105].

Кожному періоду фінансової стабілізації суб'єкта господарювання відповідають чіткі її механізми, котрі в практиці фінансового управління прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний механізм стабілізації є порядком заходів котрі спрямовано, з одного боку, на скорочення величини повсякденних внутрішніх і зовнішніх фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання в недовготривалій фазі, а з протилежного боку, – на зростання величини грошових активів, що покривають екстрене погашення цих зобов'язань. Правило «відсікання надмірного», що лежить в підвалинам даного механізму, розкриває закономірність зменшення діапазонів як поточних потреб (котрі викликають належні фінансові зобов'язання), а також і окремих видів ліквідних активів (з ціллю їх екстреної конверсії в грошовий вираз).

Скорочення поточних внутрішніх і зовнішніх фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання досягається за допомогою отаких стрижневих заходів:

– зменшення обсягів постійних витрат (враховуючи зменшення адміністративного персоналу, витрачань на поточний ремонт, тощо);

– скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; зниження

обсягу виробництва продукції, що не користується попитом, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів, тощо);

– продовження строків кредиторської заборгованості по товарних операціях;

– пролонгації короткострокових банківських кредитів;

– відстрочення виплати нарахованих дивідендів, відсотків на паї тощо.

Зростання обсягів в поточному періоді грошових активів досягається за допомогою таких першорядних заходів:

– ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладень;

– реалізації окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень;

– рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням всіх форм цього рефінансування) з метою зменшення загального її розміру;

– прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо по товарних операціях за рахунок скорочення термінів комерційного і споживчого кредиту, що надається;

– нормалізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

– скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей та інших.

Відбір належного курсу оперативного механізму стабілізації диктується природою фактичної неплатоспроможності підприємства, індикатором якої служить коефіцієнт чистої поточної платоспроможності. На відміну від традиційного коефіцієнта поточної платоспроможності суб'єкта господарювання, він потребує побічного коригування як складу оборотних активів, так і складу короткотривалих фінансових зобов'язань.

З складу оборотних активів виключається наступна неліквідна (у короткостроковому періоді) їх частина:

– безнадійна дебіторська заборгованість;

– неліквідні запаси товарно-матеріальних цінностей;

– витрати майбутніх періодів.

Зі складу короткострокових фінансових зобов'язань виключається наступна внутрішня їх частина, яка може бути перенесена на період завершення фінансової стабілізації:

– розрахунки по нарахованих дивідендах і відсотках, що підлягають виплаті;

– розрахунки з дочірніми підприємствами (філіалами).

З урахуванням внесення цих корегувань коефіцієнт чистої поточної платоспроможності визначається по наступній формулі:

$$КЧПП = \frac{ОА - ОА_{Н}}{КФЗ - КФЗ_{ВЗ}}, \quad (3.1)$$

де КЧПП – коефіцієнт чистої поточної платоспроможності підприємства в умовах його кризового розвитку;

ОА – сума всіх оборотних активів підприємства;

$ОА_{Н}$ – сума неліквідних (у короткостроковому періоді) оборотних активів підприємства;

КФЗ – сума всіх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань підприємства;

$КФЗ_{ВЗ}$ – сума внутрішніх поточних зобов'язань підприємства по розрахунках, погашення яких може бути відкладене до завершення його фінансової стабілізації.

З урахуванням значення коефіцієнта чистої поточної платоспроможності підприємства напряму внутрішнього механізму усунення неплатоспроможності представлені на рис. 3.1.

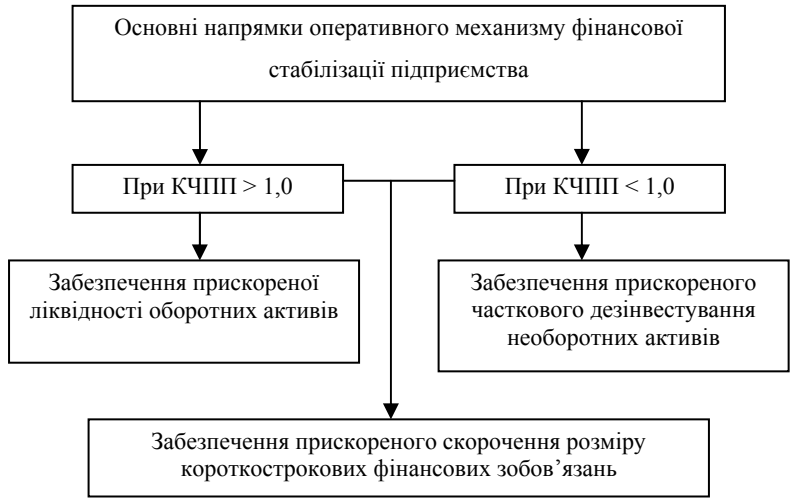

Рис. 3.1. Основні напрями оперативного механізму фінансової стабілізації підприємства, що визначені значенням коефіцієнта чистої поточної платоспроможності

Як видно на рис. 3.1, основним змістом оперативного механізму фінансової стабілізації є забезпечення збалансованості грошових активів і короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, що

досягається різними методами залежно від диктованих умов реального фінансового стану підприємства.

Прискорення конверсії в грошові кошти частини ліквідних оборотних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

– ліквідації портфеля короткострокових фінансових інвестицій;

– прискорення інкасації поточної дебіторської заборгованості;

– зниження періоду надання покупцям товарного (комерційного) кредиту;

– збільшення розміру цінової знижки при здійсненні готівкового розрахунку за продукцію, що реалізується;

– зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей;

– зниження ціни важколіквідних видів запасів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту із забезпеченням подальшої їх реалізації тощо [6].

Прискорене часткове дезінвестування необоротних активів, що забезпечує зростання позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів:

– реалізації високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля;

– проведення операцій поворотного лізингу, в процесі яких раніше придбані у власність основні засоби продаються лізингодателю з одночасним оформленням договору їх фінансового лізингу;

– прискореного продажу невживаного устаткування по цінах попиту на відповідному ринку;

– оренда устаткування, яке раніше планували придбати в процесі оновлення основних засобів і інших.

Прискорене скорочення розміру короткострокових фінансових зобов’язань, що забезпечує зниження об’єму негативного грошового потоку в короткостроковому періоді, досягнулося за рахунок наступних основних заходів:

– видачі векселів по окремих видах короткострокової заборгованості, що вимагає погашення в поточному періоді;

– збільшення періоду товарного (комерційного) кредиту, що надається постачальниками;

– відстрочення розрахунків по окремих формах внутрішніх поточних зобов’язань по розрахунках підприємства і інших.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунена поточна неплатоспроможність підприємства, тобто об’єм

надходження грошових коштів перевищив об'єм невідкладних фінансових зобов'язань в короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства, що генерується фінансовою кризою підприємства, в поточному відрізку часу ліквідована, хоча і носить, як правило, відкладений характер.

Тактичний механізм внутрішньої фінансової стабілізації є системою заходів, направлених на досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в майбутньому періоді. Принципова модель фінансової рівноваги підприємства має наступний вигляд:

$$ЧП_О + АВ + ΔАА + ΔВВФ_П = ΔI_{ВК} + ДФ + ПУП + СП + ΔК + ΔРР \quad , (3.2)$$

де $ЧП_О$ – чистий операційний прибуток підприємства;

АВ – сума амортизаційних відрахувань;

ΔАК – сума приросту акціонерного (пайового) капіталу при додатковій емісії акцій (збільшенні розмірів пайових внесків до статутного фонду);

$ΔВВФ_П$ – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;

$ΔI_{ВК}$ – приріст об'єму інвестицій, що фінансуються за рахунок власних джерел;

ДФ – сума дивідендного фонду (фонду виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);

ПУП – об'єм програми участі найнятих робітників в прибутку (виплат за рахунок прибутку);

СП – об'єм соціальних, екологічних і інших зовнішніх програм підприємства, що фінансуються за рахунок прибутку;

ΔК – різниця між об'ємом, що передбачається до виплати в поточному періоді основного боргу і об'ємом можливого доотримання кредиту в цьому ж періоді;

ΔРФ – приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Як видно з приведеної формули, праву її частину складають всі джерела формування власних фінансових ресурсів підприємства, а ліву – відповідно всі напрями використання цих ресурсів. Тому в спрощеному вигляді модель фінансової рівноваги підприємства, досягнення якої підприємство прагне в кризовій ситуації, може бути представлена в наступному вигляді:

$$ОГ_{СФР} = ОП_{СФР}, \quad (3.3)$$

де $ОГ_{СФР}$ – можливий об'єм генерування власних фінансових ресурсів підприємства;

$ОП_{СФР}$ – необхідний об'єм споживання власних фінансових ресурсів підприємства [289].

З урахуванням можливих об'ємів генерування і витрачання власних фінансових ресурсів варіанти моделей фінансової рівноваги представлені на рис. 3.2.

<table>
<tr><td rowspan="2">Необхідний рівень споживання власних фінансових ресурсів в процесі розвитку</td><td colspan="3">Можливий рівень генерування власних фінансових ресурсів</td></tr>
<tr><td>Низький</td><td>Середній</td><td>Високий</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Низький</td><td>A1</td><td>A2</td><td>A3</td></tr>
<tr><td colspan="2">Зона підвищення фінансової стійкості</td></tr>
<tr><td>Середній</td><td>A4</td><td>A5</td><td>A6</td></tr>
<tr><td>Високий</td><td>A7</td><td>A8</td><td>A9</td></tr>
<tr><td colspan="3">Зона зниження фінансової стійкості</td></tr>
</table>

Рис. 3.2. Варіанти моделей фінансової рівноваги підприємства в довгостроковому періоді

Приведені на рис. 3.2 принципові моделі фінансової рівноваги були вперше запропоновані для практичного використання французькими дослідниками Ж. Франшоном та І. Романе.

З рис. 3.2 видно, що лінія фінансової рівноваги підприємства проходить через поля А1, А5 і А9. Ці поля називаються «Полями фінансової рівноваги», оскільки в них необхідний об'єм споживання власних фінансових коштів (що інвестуються в приріст оборотних і необоротних активів і витрачаються в процесі невиробничого використання прибутку) практично відповідає об'єму власних фінансових ресурсів, що генеруються. Іншими словами, в цих полях економічний розвиток підприємства забезпечується на принципах самофінансування. Для підприємств, що не стикаються із загрозою банкрутства, така фінансова модель розвитку представляється найбільш оптимальною [62].

В умовах кризового розвитку відновлення фінансової стійкості можливе лише при знаходженні підприємства в полях А2, А3 і А6 (при цьому найбільш високі темпи такого відновлення будуть в полі А3). У всіх цих полях об'єм генерування власних фінансових ресурсів перевищує об'єм додаткового їх споживання, що дозволяє підприємству зменшити питому вагу використовуваного позикового капіталу. Ця модель антикризового фінансового управління базується на нерівності $ОГ_{СФР} > ОП_{СФР}$.

Що стосується полів А4, А7 і А8, то тривале знаходження в них сприятиме подальшому поглибленню кризового стану підприємства (особливо в полі А7), оскільки в цьому випадку його економічний розвиток супроводжуватиметься подальшим зростанням питомої ваги позикового капіталу, а відповідно і зниженням фінансової стійкості.

Які б заходи не приймалися в процесі використання цього виду механізму фінансової стабілізації підприємства, всі вони повинні бути направлені на забезпечення нерівності: $ОГ_{СФР} > ОП_{СФР}$. Проте в реальній практиці можливості істотного збільшення об'єму генерування власних фінансових ресурсів (лівій частині нерівності) в умовах кризового розвитку обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання власних фінансових ресурсів (правій частині нерівності). Таке скорочення пов'язане із зменшенням об'єму, як операційної, так і інвестиційної діяльності підприємства і тому характеризується терміном «стискування підприємства» [10].

Стискування підприємства в процесі забезпечення наведеної вище нерівності повинне супроводжуватися заходами по забезпеченню приросту власних фінансових ресурсів. Чим більшою мірою підприємство зможе забезпечити позитивний розрив відповідних грошових потоків цієї нерівності, тим швидше воно досягне точки фінансової рівноваги в процесі виходу з кризового стану.

Збільшення об'єму генерування власних фінансових ресурсів, що забезпечує зростання лівої частини нерівності, досягається за рахунок наступних основних заходів:

– оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий розмір операційного доходу;

– скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт тощо);

– зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; підвищення продуктивності праці тощо);

– здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу і прибутку підприємства (направленої на зростання суми чистого прибутку підприємства);

– проведення прискореної амортизації основних засобів і нематеріальних активів з метою зростання об'єму амортизаційного потоку;

– своєчасної реалізації майна, що вибуває у зв'язку з високим зносом або не вживається;

– здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу) і інших.

Скорочення необхідного об'єму споживання власних фінансових ресурсів, що забезпечує зниження лівої частини нерівності, досягається за рахунок наступних основних заходів:

– зниження інвестиційної активності підприємства у всіх основних її формах;

– забезпечення оновлення операційних необоротних активів переважно за рахунок їх оренди (лізингу);

– здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства з метою збільшення чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток;

– скорочення об'єму програми участі найнятих робітників в прибутку (в період кризового розвитку повинні бути істотно зменшені суми преміальних виплат за рахунок цього джерела);

– відмови від зовнішніх соціальних і інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку;

– зниження розмірів відрахувань в резервний і інші страхові фонди, що здійснюються за рахунок прибутку, та інші.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на рубіж фінансової рівноваги, що передбачається цільовими показниками фінансової структури капіталу і що забезпечує достатню його фінансову стійкість.

Стратегічний механізм внутрішньої фінансової стабілізації в тривалому періоді є системою заходів, направлених на підтримку досягнутої фінансової рівноваги підприємства. Цей механізм базується на використанні моделі стійкого зростання підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії [120].

Модель стійкого зростання має різні математичні варіанти залежно від використовуваних базових показників фінансової стратегії підприємства. Проте, враховуючи, що всі ці базові показники кількісно і функціонально взаємозв'язані, результати розрахунку основного

шуканого показника – можливого для даного підприємства темпу приросту об'єму реалізації продукції (тобто об'єму операційної його діяльності) залишаються незмінними.

Розглянемо найбільш простий варіант моделі стійкого зростання підприємства, що має наступний вигляд:

$$\Delta ОР = \frac{ЧП \cdot ККП \cdot А \cdot КО_А}{ОР \cdot СК}, \qquad (3.4)$$

де $\Delta ОР$ – можливий темп приросту об'єму реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, виражений десятковим дробом;

$ЧП$ – сума чистого прибутку підприємства;

$ККП$ – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку, виражений десятковим дробом;

$А$ – вартість активів підприємства;

$КО_А$ – коефіцієнт оборотності активів в разах;

$ОР$ – об'єм реалізації продукції;

$СК$ – сума власного капіталу підприємства [105].

Для економічної інтерпретації цієї моделі розкладемо її на окремі складові. В цьому випадку модель стійкого зростання підприємства отримає наступний вигляд:

$$\Delta ОР = \frac{ЧП}{ОР} \cdot ККП \cdot \frac{А}{СК} \cdot КО_А \cdot \qquad (3.5)$$

З приведеної моделі, розкладеної на окремі складові її елементи, можна побачити, що можливий темп приросту об'єму реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, складає твір наступних чотирьох коефіцієнтів, досягнутих при рівноважному його перебуванні на попередньому етапі антикризового управління:

1) коефіцієнта рентабельності реалізації продукції;

2) коефіцієнта капіталізації чистого прибутку;

3) коефіцієнта левериджа активів (він характеризує «фінансовий важіль», з яким власний капітал підприємства формує активи, що використовуються в його господарській діяльності);

4) коефіцієнта оборотності активів [8].

Якщо базові параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, розрахунковий показник залишатиме оптимальне значення можливого приросту об'єму реалізації продукції. Будь-яке відхилення від цього оптимального значення буде або вимагати додаткового залучення фінансових ресурсів

(порушуючи фінансову рівновагу), або генерувати додатковий об'єм цих ресурсів, не забезпечуючи ефективного їх використання в операційному процесі.

Якщо ж за умовами кон'юнктури товарного ринку підприємство не може вийти на запланований темп приросту об'єму реалізації продукції або навпаки може істотно його перевищити, для забезпечення нового ступеня фінансової рівноваги підприємства в параметри його фінансової стратегії повинні бути внесені відповідні корективи (тобто змінені значення окремих базових фінансових показників).

Таким чином, модель стійкого зростання є регулятором оптимальних темпів розвитку об'єму операційної діяльності (приросту об'єму реалізації продукції) або в зворотному її варіанті – регулятором основних параметрів фінансового розвитку підприємства (відображених системою розглянутих коефіцієнтів). Вона дозволяє закріпити досягнуту на попередньому етапі антикризового управління підприємством фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі його економічного розвитку.

Таким чином, по внутрішньому механізму забезпечення стійкого зростання підприємства можна зробити наступні основні висновки:

1. Максимальний період безкризового розвитку при досягнутому рівноважному фінансовому стані підприємства визначається періодом відповідності темпів приросту об'єму реалізації продукції їх значенням, розрахованим по моделі стійкого економічного зростання. Будь-яке відхилення від розрахункових значень цього показника приводить до втрати підприємством стану фінансової рівноваги.

2. Стійке зростання підприємства забезпечується наступними основними параметрами його фінансового розвитку:

– коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції;

– політикою розподілу прибутку (відображеною коефіцієнтом капіталізації чистого прибутку);

– політикою формування структури капіталу (відображеною коефіцієнтом фінансового левериджа) або відповідно політикою фінансування активів (відображеною коефіцієнтом левериджа активів);

– політикою формування складу активів (відображеною коефіцієнтом оборотності активів).

Змінюючи будь-які перераховані параметри фінансової стратегії підприємства, можна досягти прийнятних темпів його економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги [105].

3. Всі параметри моделі стійкого зростання мінливі в часі і в цілях забезпечення фінансової рівноваги підприємства повинні періодично корегуватися з урахуванням внутрішніх умов його розвитку, зміни

кон'юнктури фінансового і товарного ринків і інших чинників зовнішнього середовища.

Відповідно з цих висновків, в параметри фінансової стратегії підприємства в процесі антикризового управління і в ході подальшого його розвитку вносяться необхідні корективи, що задаються можливими темпами приросту об'єму реалізації продукції.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів стійкого зростання підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

Розглянуті методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації підприємства за рахунок використання її внутрішніх механізмів.

3.3 Використання зовнішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своїх цілей або якщо за наслідками діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має нагоду вдатися до зовнішньої допомоги, що приймає форму його фінансового оздоровлення.

Фінансове оздоровлення є системою заходів щодо запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації, про що йшлося раніше.

Фінансове оздоровлення підприємства проводиться в трьох основних випадках:

– до порушення кредиторами справи про банкрутство, якщо підприємство в спробі виходу з кризового стану вдається до зовнішньої допомоги за своєю ініціативою;

– якщо саме підприємство, звернувшись до господарського суду із заявоюпро своє банкрутство, одночасно пропонує умови свого фінансового оздоровлення (такі випадки фінансового оздоровлення найбільш характерні для державних підприємств);

– якщо рішення про проведення фінансового оздоровлення виносить господарський суд по пропозиціях, що надійшли від охочих задовольнити вимоги кредиторів до боржника і виконати його зобов'язання перед бюджетом.

У двох останніх випадках фінансове оздоровлення здійснюється в процесі провадження справи про банкрутство за умови згоди зборів кредиторів з термінами виконання їх вимог і на переведення боргу.

Залежно від глибини кризового стану підприємства і умов надання йому зовнішньої допомоги розрізняють два основні види фінансового оздоровлення:

– без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санує (таке фінансове оздоровлення здійснюється зазвичай для допомоги підприємству в усуненні його неплатоспроможності, якщо його кризовий стан розглядається як тимчасове явище);

– із зміною статусу юридичної особи підприємства, що санує (ця форма фінансового оздоровлення носить назву реорганізації підприємства і вимагає здійснення низки процедур реорганізацій, що пов'язані зі зміною його форми власності, організаційно-правової форми діяльності, тощо. Вона здійснюється при більш глибокому кризовому стані підприємства).

Кожний з цих видів фінансового оздоровлення підприємства має низку форм:

1. Фінансове оздоровлення підприємства, направлене на реорганізацію боргу (без зміни статусу юридичної особи підприємства, що санує), носить такі основні форми:

а) погашення боргу підприємства за рахунок коштів бюджету. В такій формі санують тільки державні підприємства. Вона пов'язана з такими основними умовами: забезпеченням подальшого розвитку пріоритетних галузей економіки; галузевою або міжгалузевою переорієнтацією діяльності підприємства; здійсненням антимонопольних заходів; з іншою метою за ініціативою органів, уповноважених управляти державним майном;

б) погашення боргу підприємства за рахунок цільового банківського кредиту. Така форма оздоровлення здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, після ретельного аудиту діяльності останнього. Оскільки надання такого цільового кредиту має дуже високий рівень ризику, ставка відсотка по ньому найчастіше досягає максимального значення. Як один з варіантів цієї форми оздоровлення може виступати переоформлення короткострокових кредитів підприємства в довгострокові (з відповідним підвищенням ставок відсотка). Для здійснення контролю і допомоги підприємству комерційний банк в переліку умов фінансового оздоровлення може поставити вимогу ввести до складу його керівництва свого представника (або уповноваженої особи);

в) переведення боргу на іншу юридичну особу. Такою юридичною особою може бути будь-яке підприємство, що здійснює підприємницьку діяльність, яке побажало взяти участь в фінансовій стабілізації підприємства-боржника. Умови такого переведення боргу обумовлюються спеціальним договором. Проте для такого переведення боргу потрібна обов'язкова згода кредитора (якщо кредитор не дає згоди на переведення боргу іншій особі, то підприємство-боржник не має на це права, оскільки це означало б односторонню зміну умов кредитного договору). У разі згоди кредитора на переведення боргу іншій особі, новий боржник має право висувати проти вимог кредитора всі заперечення, засновані на договірних відносинах між кредитором і першим боржником;

г) випуск облігацій (та інших боргових цінних паперів) під гарантію санатора. Така форма оздоровлення здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, якщо з тих або інших причин надання йому прямого банківського кредиту (або переоформлення короткострокових кредитів в довгострокові) неможливо. В ролі такого гарантуючого санатора може виступити і страхова компанія.

2. Фінансове оздоровлення підприємства, направлене на його реорганізацію (зі зміною, як правило, статусу юридичної особи підприємства, що санує) носить такі основні форми:

а) злиття як форма фінансового оздоровлення здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством. У результаті такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій юридичний статус. В процесі злиття підприємства об'єднують (консолідують) свої бухгалтерські баланси. Для санатора спонукальним мотивом злиття з підприємством-боржником може бути ефект синергізму, пов'язаний з новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції або ринків збуту, тощо. Для підприємства, що санує, при злитті забезпечується збереження робочих місць і підйом виробничої діяльності;

б) поглинання – форма фінансового оздоровлення, що здійснюється шляхом придбання підприємства-боржника підприємством-санатором (для останнього це є однією з форм інвестицій – придбання цілісного майнового комплексу або основної частини його активів). Для санатора ефект поглинання також пов'язаний з синергізмом. Підприємство, що санує, при поглинанні зазвичай втрачає свій самостійний статус, хоча як юридична особа може зберегтися у вигляді дочірнього підприємства;

в) розділення як форма фінансового оздоровлення може бути використана для підприємств, що здійснюють багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Ефект такої форми фінансового оздоровлення полягає в тому, що за рахунок істотного скорочення управлінського апарату, невиробничих і допоміжних служб значно скорочується сума постійних витрат і зростає ефект операційного левериджу нових розділених підприємств. Проте така форма фінансового оздоровлення вимагає певної кредитної підтримки для виходу з кризового стану, яку надає звичайно комерційний банк, що обслуговує підприємство. Виділені в процесі розділення підприємства одержують статус нової юридичної особи, а майнові права і обов'язки переходять до кожного з них на основі розподільчого балансу;

г) перетворення у відкрите акціонерне товариство – така форма фінансового оздоровлення, що здійснюється за ініціативою групи засновників, дозволяє істотно розширити фінансові можливості підприємства, забезпечити шляхи його виходу з кризи і дати новий імпульс його економічному розвитку. Умовою такого фінансового оздоровлення виступає необхідність забезпечення засновниками мінімального розміру статутного фонду, встановленого законодавством;

д) передача в оренду – форма фінансового оздоровлення, характерна в даний час для санування державних підприємств, при якій вони передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення такої форми фінансового оздоровлення є переведення на себе колективом орендарів боргів підприємства, що санує. Принципово така форма фінансового оздоровлення може бути використана і для підприємств недержавних форм власності;

е) приватизація – це форма фінансового оздоровлення державних підприємств. Умови і форми приватизації державних підприємств регулюються системою законодавчих актів.

Основою вибору тієї або іншої форми фінансового оздоровлення є розрахунок її ефективності. Ця ефективність визначається шляхом співвідношення результатів (ефекту) і витрат на здійснення фінансового оздоровлення в запропонованій формі.

Результати фінансового оздоровлення (хоча і направлені на усунення неплатоспроможності і відновлення фінансової стійкості підприємства) зрештою можуть бути оцінені розміром додаткового прибутку (різницею між її сумою до і після здійснення фінансового оздоровлення). Додатковий прибуток у цьому випадку одержують за рахунок нормалізації господарської діяльності підприємства при відповідній фінансовій підтримці (порівняно з сумою прибутку, одержуваного в умовах кризового його розвитку). В процесі розрахунку

ефективності фінансового оздоровлення сума додаткового прибутку підприємства приводиться до справжньої вартості.

Витрати на здійснення фінансового оздоровлення визначаються шляхом розробки спеціального бюджету. Принципово ці витрати можуть розглядатися як інвестиції санатора в підприємство, що санує, з метою отримання прибутку (в прямій або непрямій формі) в майбутньому періоді.

Такий підхід дозволяє застосовувати для оцінки ефективності фінансового оздоровлення ті ж методи, що використовуються при оцінці ефективності реальних інвестицій.

Порівняння ефективності різних форм фінансового оздоровлення дозволяє вибрати найоптимальніший варіант її здійснення.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, якщо вдалося за рахунок зовнішньої фінансової допомоги або реорганізації нормалізувати виробничу діяльність і уникнути оголошення підприємства-боржника банкрутом з подальшим припиненням його діяльності і продажем майна.

3.4 Фінансові аспекти реорганізації підприємств

У системі антикризового фінансового управління підприємствами, що забезпечує необхідне їх оздоровлення і реалізацію цілей стратегічного розвитку, важливу роль грає їх реорганізація.

Реорганізація є майновою трансформацією окремих господарюючих суб'єктів, що супроводжується перетворенням їх організаційно-правового статусу, з метою ефективнішого здійснення господарської діяльності.

З позицій фінансового менеджменту, реорганізація підприємств є формою інтеграції або диверсифікації їх капіталу з метою ефективнішого його використання в господарському процесі. Якої б форми не набувала трансформація капіталу в процесі реорганізації підприємств, вона спрямована на забезпечення їх «зовнішнього зростання», тобто розвитку, здійснюваного без витрат інвестиційних ресурсів. Як показує досвід, зовнішнє зростання забезпечує швидше і у багатьох випадках ефективніше розвиток підприємств і досягнення стратегічних цілей, чим їх «внутрішнє зростання», тобто інвестування капіталу в приріст активів.

Відповідно до вітчизняного законодавства, реорганізація підприємств може здійснюватися в наступних основних формах:

1. Злиттям підприємств є об'єднання двох підприємств, в результаті якого створюється нове підприємство – їх правонаступник. Все майно,

майнові права і обов'язки реорганізуємих в цій формі підприємств переходять до підприємства-правонаступника, що виникло в результаті реорганізації. Підприємства, що підлягають реорганізації, укладають договір про злиття, в якому визначаються порядок конвертації акцій кожного з них в акції (або інші цінні папери) нового суспільства. Після злиття статус юридичної особи учасників договору ліквідовується в установленому порядку.

2. Приєднання передбачає припинення діяльності одного або декількох підприємств як юридичної особи і передачу всіх майнових прав і обов'язків іншому підприємству. Приєднуване і приєднуюче підприємства укладають договір, в якому визначають порядок і умови приєднання, а також порядок конвертації акцій приєднуваного суспільства. Після здійснення приєднання приєднуване підприємство втрачає статус юридичної особи.

3. Розділення передбачає ліквідацію підприємства (об'єднання) з одночасним створенням на його базі двох або новіших самостійних підприємств. Кожне з новоутворених підприємств отримує статус юридичної особи, а майнові права і обов'язки переходять до кожного з них відповідно до розділеного балансу. Рішення про розділення, його умови і порядок конвертації акцій реорганізуємого суспільства в акції (або інші цінні папери) створюваних підприємств приймається загальними зборами акціонерів.

4. Виділенням є створення одного або декількох підприємств без припинення діяльності останнього. Формою виділення може бути також вихід підприємства з складу об'єднання. Кожне нове підприємство отримує статус юридичної особи, а майнові права і обов'язки переходять до них на основі розділеного балансу. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою діяльність в попередньому юридичному статусі.

5. Перетворення характеризує зміну організаційно-правової форми або форми власності підприємства. В результаті перетворення підприємство, що реорганізується, продовжує свою господарську діяльність в статусі підприємства – правонаступника. Всі права і обов'язки реорганізованого підприємства переходять до знов створеної юридичної особи на основі передавального акту [105].

Розглянемо за даними особливості окремих законодавчо встановлених форм реорганізації підприємств з позицій фінансового менеджменту (і відповідно антикризового фінансового управління підприємством).

Перш за все, звернемо увагу на те, що злиття і приєднання розрізняються між собою лише юридичним статусом перетвореного в

результаті реорганізації підприємства (у першому випадку воно отримує новий юридичний статус, а в другому – зберігає юридичний статус одного з об'єднуваних підприємств). Майно (активи) і власний капітал при цих формах реорганізації у підприємств, що об'єдналися, залишаються однаковими по своїх розмірах. Отже, з позицій фінансового менеджменту ці дві форми реорганізації підприємств можна вважати ідентичними – відмінності при їх об'єднанні носять тільки організаційно-правовий характер.

Аналогічним чином характеризуються і такі форми реорганізації підприємств, як розділення і виділення – новоутворені підприємства розрізняються між собою лише юридичним статусом. В той же час сукупний об'єм майна (активів) і власного капіталу новоутворених підприємств в результаті їх реорганізації в даних формах залишається однаковим. Це також дозволяє зробити висновок, що з позицій фінансового менеджменту дані форми реорганізації підприємств можна вважати ідентичними – відмінності полягають лише в організаційно-правовому механізмі здійснення реорганізації і кінцевому статусі юридичних осіб новоутворених підприємств.

І нарешті, така форма реорганізації підприємства як перетворення взагалі не вносить ніяких змін ні до об'єму і структури використовуваного майна (активів), ні в суму власного капіталу. Реорганізоване в цій формі підприємство (у новій організаційно-правовій формі або формі власності) дістає лише потенційну можливість підвищити ефективність своєї майбутньої господарської (у тому числі і фінансовою) діяльності з приходом ефективних власників або нового складу менеджерів. Така можливість може бути реалізована лише в перспективі, а відповідно і ефект в цьому випадку носить відкладений характер. Враховуючи, що дана форма реорганізації підприємства не вносить змін до фінансової структури підприємства безпосередньо після її здійснення і навіть не позначає характер цих змін, розглядати її в системі антикризового фінансового управління як самостійну представляється недоцільним. На реорганізоване в цій формі підприємство можуть бути поширені ті ж механізми внутрішньої фінансової стабілізації і реструктуризації заборгованості, що і на підприємствах, що діють, знаходяться в стані фінансової кризи.

Таким чином, з позицій антикризового фінансового управління реорганізація підприємств може бути зведена до двох основних форм:

– об'єднанню (злиттю і приєднанню);

– розділу (розділенню і виділенню).

З двох принципових форм реорганізації, що розглядаються в процесі здійснення антикризового фінансового управління, найбільш

складним є об'єднання підприємств у формі їх злиття або приєднання (у фінансовому менеджменті замість терміну «приєднання» використовується зазвичай термін «поглинання»). Таке об'єднання класифікується по ряду ознак.

1. За галузевою ознакою розрізняють наступні види об'єднання підприємств:

– горизонтальне об'єднання, в процесі якого інтегруються підприємства однієї галузі;

– вертикальне об'єднання, в процесі якого інтегруються підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);

– конгломератне об'єднання, в процесі якого інтегруються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями.

2. По добровільності здійснення виділяють наступні види об'єднання підприємств:

– дружнє об'єднання, що здійснюється на основі взаємного прагнення і згоди об'єднуваних підприємстві;

– вороже об'єднання або захоплення, в процесі якого одне з підприємств приєднує до себе інше без його згоди і при його протидії [20].

Концепція, форма і вигляд, а також суб'єкт об'єднання (злиття або поглинання) визначаються загальним планом оздоровлення або корпоративною стратегією підприємства. У підготовці таких управлінських рішень фінансові менеджери беруть участь лише в межах покладених на них функцій. З позицій цих функцій ми і розглянемо зміст процесу антикризового фінансового управління підприємством при його реорганізації (на прикладі об'єднання підприємств).

Процес антикризового фінансового управління підприємством при його об'єднанні складається з етапів:

1. Формулювання фінансових цілей і завдань, що вирішуються в процесі об'єднання підприємства. В процесі об'єднання підприємств по загальному плану його фінансового оздоровлення головна мета антикризового фінансового управління залишається незмінною. Конкретизується тільки система завдань, пов'язаних з цим напрямом антикризового фінансового управління. До основних з цих завдань відносяться:

– збалансування грошових потоків новоутвореного підприємства, їх вирівнювання і синхронізація в часі;

– підвищення темпів формування чистого грошового потоку об'єднаного підприємства (у зіставленні з темпами його формування по кожному з об'єднуваних підприємств);

– оптимізація структури капіталу новоутвореного підприємства;

– розширення можливостей формування фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел.

Залежно від характеристики фінансової структури об'єднуваних підприємств круг цих завдань може бути розширений і конкретизований.

2. Фінансова діагностика підприємства-партнера по об'єднанню. Для того, щоб об'єднання підприємств дало ефект, що передбачався, у фінансовому оздоровленні підприємства, воно повинне переконатися в тому, що інтеграція фінансових структур двох підприємств по основних параметрах сприятиме формуванню такого ефекту.

В процесі діагностики підприємства-партнера по об'єднанню основна увага повинна бути приділене наступним структурним фінансовим параметрам його функціонування:

– структурі активів;

– структурі капіталу;

– структурі грошових потоків;

– структурі інвестицій.

Крім того, в процесі діагностики повинні бути проаналізовані в динаміці основні показники ефективності фінансової діяльності підприємства-партнера по об'єднанню.

3. Розробка фінансового механізму забезпечення об'єднання підприємства. Такий механізм передбачає розробку управлінських рішень по наступних основних питаннях, пов'язаних із забезпеченням фінансової діяльності новоствореного підприємства:

– обґрунтування організаційної структури управління фінансовою діяльністю;

– формування інформаційної бази управління фінансовою діяльністю (шляхом організації відповідного управлінського обліку, моніторингу чинників зовнішнього фінансового середовища тощо);

– реструктуризація активів з урахуванням ефективнішого використання окремих їх видів за рахунок об'єднання;

– оптимізація структури капіталу з метою максимізації ефекту фінансового левериджа при нових його параметрах;

– перегляд інвестиційних програм об'єднуваних підприємств, консолідація окремих реальних інвестиційних проектів і портфеля фінансових інвестицій;

– збалансування, вирівнювання і синхронізація грошових потоків новоствореного підприємства в цілому і в розрізі основних видів діяльності;

– консолідація фінансової філософії, формування нової фінансової стратегії і фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності;

– формування організаційної культури фінансових менеджерів, що відображає філософію розвитку новоствореного підприємства.

4. Вибір форми фінансування процесу об'єднання. Фінансування цього процесу в сучасних умовах здійснюється переважно в наступних основних формах:

– придбання шляхом взаємної конвертації акцій об'єднуваних підприємств;

– об'єднання шляхом конвертації акцій одного з підприємств в облігації створюваного підприємства.

В процесі вибору форми фінансування процесу об'єднання здійснюється порівняльна їх оцінка по критерію мінімізації фінансових втрат.

5. Оцінка ефективності об'єднання. Ефективність об'єднання (злиття, поглинання) визначається шляхом співвідношення результатів (ефекту) і витрат на його здійснення [105].

Основним результатом об'єднання підприємств виступає синергетичний ефект, що досягається за рахунок диверсифікації операційної і фінансової діяльності новоутвореного підприємства; економії витрат (формованою за рахунок ефекту масштабу, використання податкових пільг тощо); підвищення фінансової гнучкості підприємства (можливості зниження вартості капіталу, що привертається із зовнішніх джерел) і інших чинників. Конкретною формою такого синергетичного ефекту виступає приріст чистого грошового потоку і ринкової вартості підприємства порівняно з їх сумою по двох підприємствах до їх об'єднання [13].

Ефект синергізму може бути визначений на основі наступної формули:

$$ЕС_о = РС_о – (РС_1 + РС_2), \quad (3.6)$$

де $ЕС_о$ – сума ефекту синергізму, що досягається в процесі об'єднання підприємств;

$РС_О$ – прогнозована ринкова вартість новостворюваного підприємства в процесі злиття (поглинання);

$РС_1$ $РС_2$ – оцінка ринкової вартості окремих з'єднаних підприємств.

Витрати на здійснення об'єднання складаються з прямих витрат, що забезпечують це об'єднання, і транзакційних витрат, пов'язаних з оформленням договору про об'єднання (злиття, приєднання).

Об'єднання підприємств можна принципово розглядати як їх сумісний інвестиційних проект, що забезпечує приріст їх ринкової вартості після консолідації. Такий підхід дозволяє застосувати для оцінки ефективності об'єднання підприємств ті ж методи і показники, що використовуються при оцінці ефективності реальних інвестиційних проектів.

6. Підготовка фінансового розділу проекту, і програми об'єднання. Фінансовий розділ проекту об'єднання підприємств формується на основі результатів, отриманих на попередніх етапах процесу антикризового фінансового управління і включає:

– фінансову мету і завдання об'єднання;

– основні результати фінансової діагностики партнера по об'єднанню з оцінкою їх впливу на можливість фінансового оздоровлення підприємства після об'єднання з ним;

– основні заходи, що забезпечують механізм ефективної і швидкої інтеграції підприємств;

– форму фінансування процесу об'єднання;

– очікувану ефективність об'єднання. Основні заходи, що забезпечують механізм ефективної і швидкої інтеграції підприємства конкретизується в програмі об'єднання, що готується спільно двома підприємствами.

7. Реалізація заходів фінансового розділу програми об'єднання. Після затвердження програми об'єднання заходи, що передбачаються нею, отримують практичну реалізацію. Для координації цього процесу і забезпечення його фінансування створюється спеціальна комісія з представників двох об'єднуваних підприємств і формується спеціальний фінансовий фонд.

8. Контроль реалізації заходів фінансового розділу програми об'єднання. Такий контроль здійснюють представники комісії з об'єднання і вищі менеджери об'єднуваних підприємств. За наслідками контролю корегуються окремі заходи, передбачені програмою об'єднання підприємств.

Фінансова мета реорганізації підприємств у формі його об'єднання вважається досягнутою, якщо в результаті такого об'єднання фінансова структура новоствореного підприємства придбала велику стійкість і вищий потенціал розвитку фінансової діяльності [105].

Висновки до 3 розділу

1. Фінансова криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає що циклічно виникаючі впродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних чинників суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб, несе найбільш небезпечні потенційні погрози його функціонуванню.

2. Антикризовим фінансовим управлінням підприємством є процес, основним змістом якого є підготовка, ухвалення і реалізація управлінських рішень по попередженню фінансових криз, їх подоланню і мінімізації їх негативних наслідків. Особливістю цього управління порівняно з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що через кризові умови ухвалення управлінських рішень часто здійснюється в обстановці зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів різних груп працівників. Для здійснення антикризового фінансового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, що наділяється особливими повноваженнями в ухваленні і реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

3. Головною метою антикризового фінансового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства і мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості, що викликаються фінансовими кризами. Аргументовано, що в процесі антикризового фінансового управління підприємством здійснюється розробка антикризової фінансової стратегії, а тому вивчення основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, є завершальним етапом діагностики кризової ситуації. Оскільки фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства, є одночасно формою реалізації окремих видів фінансових ризиків.

4. Основна роль в системі антикризового управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози фінансової кризи, але і значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи

його економічного розвитку. Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний.

5. Обгрунтовано якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своїх цілей або якщо за наслідками діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має нагоду вдатися до зовнішньої допомоги, яка приймає форму його фінансового оздоровлення.

РОЗДІЛ 4
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ЙМОВІРНІСТЬ ПОЯВИ БАНКРУТСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕТАЛУРГІЇ

4.1 Оцінка сучасного стану металургійного сектору України

В економіці нашої країни провідну роль відіграє промисловість, як найбільш масштабний сектор. У цій галузі сконцентровано близько однієї третьої зайнятих робітників та основних засобів виробництва в економіці. Не зважаючи на усю складність нинішньої ситуації сучасне промислове виробництво є одним з пріоритетних джерел формування оплати праці найманих працівників, прибутків власників, валютних та податкових надходжень нашої країни.

Якщо нинішній технічний рівень й темпи оновлення основних виробничих потужностей, науко- та ресурсомісткості сучасного виробництва, ефективності використання праці й капіталу, динаміки вкладень в інвестиційну та інноваційну діяльність не зазнають відчутних змін, то це призведе до непопроаних втрат для промислових можливостей України у майбутньому і в цілому не лише для економічної безпеки окремо взятої галузі, але й для національної безпеки держави.

Особливо наочно це продемонстрував натиск фінансово-економічної кризи. Перебіг наявних криз у промисловому секторі лише підтвердив неоптимістичні передбачення стосовно високої структурної вразливості та низької конкурентоздатності галузі за умова подальшого загострення питань реалізації на відкритих ринках.

Загальний стан вітчизняної промисловості, державна політика щодо промислових підприємств країни, відбилися і на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України.

Промисловий та експортний потенціали підприємств гірничо-металур-гійного комплексу (ГМК) України сьогодні є базовим елементом економіки держави, яка залежить від стану ГМК, насамперед, тому, що металургія – основний донор бюджету, головний постачальник валюти в Україну.

У докризовий період (2007 рік) частка ГМК у валовому внутрішньому продукті країни становила 27%, а у валютній виручці 2008 року – 48%. Понад 40% валюти надходило в державу від металургів і у попередні роки. З роботою ГМК мають прямий і зворотний зв’язок енергетика, вуглевидобування, машинобудування, будівництво, фінансова сфера тощо. Ці та багато інших галузей

спираються на металургійну промисловість і працюють на неї. Нині галузь забезпечує близько 500 тисяч робочих місць у найбільш густонаселених регіонах країни, значною мірою формує її інвестиційний потенціал, науково-технічну перспективу. До недавнього часу металургійна промисловість України за обсягами виробництва посідала сьоме місце у світі і завдяки великим обсягам експорту та надходженню валюти від продажу металопродукції на зовнішніх ринках забезпечувала відносну стабільність курсу гривні щодо долара [105].

Галузь небаченими у світовій практиці темпами переорієнтовувалася на зовнішні ринки збуту продукції. Сьогодні приблизно 80% виробленої металопродукції експортується. Для цього підприємства галузі виконали величезний обсяг робіт щодо приведення виробництва у відповідність з вимогами зовнішнього ринку. Освоїли випуск продукції згідно з міжнародними стандартами, здійснили сертифікацію технологічних процесів та якості виготовленої продукції, поліпшили товарний вигляд її окремих видів, налагодили контакти з металотрейдерами і покупцями, створили власні торговельні компанії в Україні й за кордоном. При цьому перехід на експортну орієнтацію галузі мав як позитивні, так і негативні результати, особливо в техніко-економічному розвитку держави.

Більшість підприємств галузі почали проводити реконструкцію і модернізацію виробництва зокрема Запоріжський металургійний комбінат, але деякі товаровиробники здійснюють лише косметичний ремонт.

У будь-якому разі такі дії дають позитивні результати. Водночас відкритим залишається питання щодо того, наскільки темпи та обсяги модернізації виробництва відповідали потребам і можливостям підприємств порівняно, наприклад, з аналогічними зрушеннями на зарубіжних металургійних підприємствах – основних конкурентах ГМК України.

Удосконалення обладнання і технології металургії здійснюється для поліпшення виробничих показників, скорочення затрат сировинних та енергетичних ресурсів, підвищення якості продукції. Але докорінних змін, зрушень на рівні галузі в цьому напрямі майже не відбулось. Наміри України здійснити прорив в елітний дивізіон підприємств світової металургії декларувалися лише на папері, мали популістський, рекламний характер, а по суті, навіть не передбачались [32]. Головним чинником, що зумовив характер і принципи розвитку ГМК в останні десять років, стали корпоративна революція в галузі, перехід прав власності на стратегічні підприємства у приватні руки і втрата державою управління не тільки гірничорудними та металургійними гігантами, але й підприємствами середньої ланки. Ситуація, що склалася в галузі була доведена до абсурду: вже не держава керує й спрямовує

діяльність галузі в бажаному напрямі, виходячи виключно з державних інтересів, а навпаки – власники підприємств ГМК почали готувати і забезпечувати прийняття державних рішень на користь власних корпоративних інтересів, які здебільшого не відповідали національним інтересам. Результатом такої хибної політики стало майже катастрофічне погіршення конкурентної позиції підприємств ГМК України вже від самого початку світової економічної кризи, що автоматично відбилося на фінансовій стабільності держави в цілому.

Стрімке зростання світових цін на металопродукцію, що мало місце протягом трьох-чотирьох попередніх років, призвело до ейфорії і часто до помилкової оцінки можливостей металургійного комплексу, а також конкурентної позиції підприємств (КПП) галузі.

Головна помилка полягала в тому, що екстремальне підвищення цін на металопродукцію на світових ринках і зростання виробництва на металургійних комбінатах майже до межі їх потужності сприймались як подолання кризового становища, як техніко-економічний прогрес, стабілізація і досягнення достатньо високого рівня конкурентної позиції підприємств ГМК України у світі, що не відповідало дійсності.

Нинішня криза світової економіки одразу ж висвітлила слабкість їх конкурентної позиції. Більшість підприємств опинилися на межі виживання, що дестабілізувало фінансово-економічний стан держави в цілому.

Головним чинником, що зумовив характер і принципи розвитку ГМК в останні десять років, стали корпоративна революція в галузі, перехід прав власності на стратегічні підприємства у приватні руки і втрата державою управління. Збільшення обсягів виробництва сталі продемонстрували лише азіатські країни, зокрема Китай, Індія, Південна Корея, і деякі країни Близькосхідного регіону, серед яких Саудівська Аравія та Катар.

Світова криза не оминула і металургійну галузь України, про що свідчать більш як 13-відсоткове падіння обсягів виробництва сталі та 8-відсоткове скорочення українського експорту металопродукції. Проте наша країна усе ж залишається одним з провідних загальносвітових експортерів продукції чорної металургії. У 2015 році майже у всіх регіонах світу спостерігалося скорочення обсягів експорту металопродукції з України. У рейтингу виробників сталі у 2015 році Україна посідала одинадцяте місце, з часткою менше 3% світового ринку. Але втримати ці позиції вітчизняним металургам не вдалось.

У 2015 році підприємства комплексу отримали сукупний збиток 33,9 млрд грн. При цьому металурги залишаються найбільшими

платниками податку в. країні і в 2015 році перерахували до держбюджету 11,3 млрд грн [140].

На думку міністерства економічного розвитку і торгівлі це є наслідком кризи перевиробництва сталі у світі, скорочення ринків збуту, відсутністю споживання металопродукції на внутрішньому ринку (на експорт відправляється 85%) та низького рівеня модернізації підприємств. Основною перешкодою для модернізації галузі є низький рівень інвестицій (у середньому 27 дол на тонну сталі), труднощі в отриманні іноземних кредитів та відсутність державної політики щодо розвитку чорної металургії [140].

Падіння світових цін на метал спричинило скорочення золотовалютних резервів країни, паніку на міжбанківському ринку й різке підвищення курсу долара. Причина проста: у країни стало менше грошей, а у зовнішніх інвесторів – більше сумнівів в найближчих перспективах її економіки.

Найбільш незахищеними під час кризи виявилися підприємства, які не мають власної сировинної й енергетичної бази є металургійний комбінат «Запоріжсталь». Спад попиту на світовому ринку металопродукції відбився на українських виробниках, це привело до накопичення надлишкових запасів нереалізованої продукції, збило з пантелику керівників меткомбінатів, які раніше ніколи не зустрічалися з подібною проблемою. Металургійні комбінати змушені були знизити експортні ціни на свою продукцію. Також відбулося зниження цін на продукцію металургійної галузі й на внутрішньому ринку. Відновити попит це не допомогло, а ось котирування на заготівки і частково на довгомірний прокат обрушилися до рівня нижче за собівартість практично для всіх украинских підприємств. Причому, відновити зростання цін буде теперь вельми не просто.

Таким чином виробники захищали свої позиції від експансії закордонних постачальників. Проте стимулювати попит усередині країни не вдалося. Зниження попиту на металургійну продукцію на світових ринках спричинило не лише зниження обсягів її експорту. На український ринок сталі надходять значні обсяги закордонного металу. Для українських металургів це означає посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку компаній зі значно більшими фінансовими можливостями, а часто і значними галузевими програмами державної підтримки.

Внутрішнє металоспоживання стало буфером, який допоміг багатьом країнам стримувати падіння галузі під час кризи. В Україні заяви про необхідність масштабних інфраструктурних і металоємних проектів залишились нереалізованими. Причина проста – відсутність коштів у казні.

У табл. 4.1 наведені показники виробництва чавуну на металургійних підприємствах України в 2007–2016 роках.

Таблиця 4.1 – Виробництво чавуну металургійними підприємствами України в 2007–2016 роках

Назва підприємства	Фактичне виробництво чавуну металургійними підприємствами України в передкризовий та кризовий періоди, тис т									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
А	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ЄМЗ	2449	2563	2108	2163	2343	2465	2589	1842	1648	1826
Азовсталь	5443	4614	4020	4958	4862	4026	3849	3151	2825	3177
ДМЗ	1152	925	1396	1295	1212	1310	1380	855	563	778
ММК ім. Ілліча	5429	4490	3610	4729	5180	4519	5062	4220	3577	3818
АМК	3318	3777	3233	2566	3403	3520	3792	2304	2100	1898
ДМКД	3450	3062	3193	2616	3091	3015	2638	2420	2405	2186
ДМЗП	1574	1168	964	921	861	0	0	1001	1503	1420
Запоріжсталь	3564	3285	2569	2764	3039	3194	3219	3513	3610	3750
Разом:	26379	23884	21093	22012	23991	22049	22529	19306	18231	18075

Назва підприємства	Зміни абсолютні, тис т								
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
А	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ЄМЗ	114	–455	55	180	122	124	–747	–194	178
Азовсталь	–829	–594	938	–96	–836	–177	–698	–326	352
ДМЗ	–227	471	–101	–83	98	70	–525	–292	215
ММК ім. Ілліча	–939	–880	1119	451	–661	543	–842	–643	241
АМК	459	–544	–667	837	117	272	–1488	–204	–202
ДМКД	–388	131	–577	475	–76	–377	–218	–15	–219
ДМЗП	–406	–204	–43	–60	–861	0	1001	502	–83
Запоріжсталь	–279	–716	195	275	155	25	294	97	140
Разом:	–2495	–2791	919	1979	–1942	480	–3223	–1075	–156

Назва підприємства	Зміни відносні,%								
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014	2016–2015
А	21	22	23	24	25	26	27	28	29
ЄМЗ	4,65	–17,75	2,61	8,32	5,21	5,03	–28,85	–10,53	10,80
Азовсталь	–15,23	–12,87	23,33	–1,94	–17,19	–4,40	–18,13	–10,35	12,46
ДМЗ	–19,70	50,92	–7,23	–6,41	8,09	5,34	–38,04	–34,15	6,74
ММК ім. Ілліча	–17,30	–19,60	31,00	9,54	–12,76	12,02	–16,63	–15,24	6,74
АМК	13,83	–14,40	–20,63	32,62	3,44	7,73	–39,24	–8,85	–9,62
ДМКД	–11,25	4,28	–18,07	18,16	–2,46	–12,50	–8,26	–0,62	–9,11
ДМЗП	–25,79	–17,47	–4,46	–6,51	–100,00			50,15	–5,52
Запоріжсталь	–7,83	–21,80	7,59	9,95	5,10	0,78	9,13	2,76	3,88
Разом:	–78,61	–48,69	14,13	63,72	–110,58	14,00	–140,04	–26,83	–90,37

Внутрішнє металоспоживання стало буфером, який допоміг багатьом країнам стримувати падіння галузі під час кризи. Більшість підприємств ГМК, незалежно від їх територіальної приналежності, в грудні 2016 року працювали вище рівня листопада, за винятком

виробництва агломерату, метизної продукції і труб. Окремі металургійні підприємства допустили зниження рівня виробництва металопродукції в грудні, яке було пов'язано з перебоями в поставках залізорудної сировини і коксу, проведенням капітальних ремонтів на ряді підприємств, а також збоями в роботі залізниці.

Донецький металургійний завод (ДМЗ), що входить до групи «Донецьксталь», з 27 лютого 2017 р. зупинив роботу єдиної діючої доменної печі (ДП) № 1 через відсутність залізорудної сировини (ЗРС) яка виникла внаслідок блокади залізниці українськими радикалами і припиненням поставок сировини. ДМЗ «Донецьксталь» в січні 2017 року скоротив виплавку чавуну на 12,2% в порівнянні з аналогічним періодом 2016 року – до 43 тис тонн. У грудні було виплавлено 51 тис тонн чавуну. Виплавка сталі на підприємстві не здійснюється у зв'язку із закриттям мартенівського виробництва в квітні 2012 року і продовженням будівництва сталеплавильного комплексу. ДМЗ в 2016 році наростив виплавку чавуну майже на 41% щодо 2015 року – до 778 тис тонн [134].

В Україні заяви про необхідність масштабних інфраструктурних і металоємних проектів залишились нереалізованими через брак державних коштів.

2009 рік став, в деякому розумінні, рекордним для української металургії: на експорт пішло близько 85% виготовленого металу. Якщо порівняти цю цифру з загальним падінням виробництва – з 37,3 млн т в 2008 році до 29,8 млн т в 2009 році, то очевидно, що потреба в українському прокаті всередині країни в цілому впала дуже низько. Причини такого стану речей також очевидні: скоротили виробництво основні металоспоживаючі галузі – будівництво та машинобудування, які впали на 55% та 48% відповідно.

Одним із показових індикаторів вважається рівень споживання металу в країні в розрахунку на одного мешканця. В СРСР до моменту розпаду внутрішній рівень споживання металу досягав 410–430 кг/люд., а на Україну приходилось до 700 кг/люд.

Зараз ці цифри виглядають фантастикою. І хоча з початку нового тисячоліття намітились тенденції до зростання, Україні, більш за все, ніколи не вдасться повернутися до минулих показників, причому зараз ми поступаємось найближчим сусідам і країнам з порівняльною економікою. За даними World Steel Association (WSA), в 2007 році в Україні цей показник складав 180 кг/люд., в 2015 році – 74,7 кг/люд.

Для порівняння: на Росію прийшлось відповідно 283 і 274,6 кг/люд., Польщу – 316 і 324,6 кг/люд., Турцію – 314 і 436,8 кг/люд.

У січні-грудні 2016 року рівень виробництва практично за всіма видами продукції вище, ніж у січні-грудні 2015 року (табл. 4.2), за

винятком видобутку залізної руди, з якої тенденція до зменшення (за рахунок підземного видобутку) спостерігається впродовж останніх місяців. При цьому обсяг поставок залізорудної сировини на внутрішній ринок продовжував збільшуватися в порівнянні з 2015 роком, за рахунок зниження його експорту. За 12 місяців 2016 року експорт залізорудної сировини склав 37,7 млн тонн, або 83% від обсягу експорту ЗРС 2015 року.

Таблиця 4.2 – Аналіз виробництва продукції ГКМ у 2016 р.

Продукція ГМК	2016 тис т	2016 до 2015	
		(%)	(+/–) тис т
1	2	3	4
Агломерат – заводи	32298	101,1	339
Агломерат та окатиши ГОКів	24471	105,1	1198
Залізна руда та концентрат	74668	92,9	–5673
Чавун	23589	107,8	1704
Сталь	24196	105,5	1266
Прокат загальний	21410	106,4	1295
Прокат готовий	21012	108,1	1580
Кокс	12723	109,6	1113
Труби	846,8	99,7	–2,4
Метизи	194,4	109,3	16,6
Поставка лома	3195	103,9	120

Станом на середину січня 2017 року в роботі знаходилися 21 з 28 (або 75%) діючих доменних печей, 8 мартенівських печей з 9 (89%), 18 конвертерів з 21 (86%) і 5 електропечей з 16 (31%). Крім того, 7 доменних печей не працюють більше року (знаходяться на тривалій консервації) [142].

Практично всі великі корпорації ввійшли в кризову фазу з досить істотними боргами перед банками. Всі ці зобов'язання виникли протягом декількох попередніх років на тлі активного росту ринку ГМК. В умовах припливу у галузь спекулятивного капіталу, що сприяв як росту цін на продукцію ГМК, так і збільшенню капіталізації металургійних компаній на фондових біржах, банки охоче надавали багатомільйонні кредити, використовувані як на придбання нових активів, так і на модернізацію існуючих. Коли обвалилися ціни на металопродукцію, виявилося, що у виробників немає можливості для поточних розрахунків по всіх цих кредитах.

За допущені помилки багатьом власникам компаній у ГМК довелося заплатити або втратою активів, або зниженням присутності в акціонерному капіталі. Домогтися по-справжньому серйозної

реструктуризації заборгованості мало кому вдалося. Однак багато компаній в умовах глобального скорочення банківського кредитування взяли на озброєння третій варіант для рішення проблем із кредиторами. Його продемонструвала найбільша у світі металургійна корпорація Arcelor Mittal. Протягом 2009 року вона здійснила ряд випусків облігацій на загальну суму $8,3 млрд, які пішли на покриття поточної заборгованості. Закриття цих випусків було заплановано на 2013–2016 роки, тобто Лакшмі Міттал реструктурував існуючі борги, відстрочивши їхнє погашення на декілька років.

Цей підхід представляється найбільш оптимальним у даний момент. По-перше, індійському магнатові не довелося, на відміну від класичної схеми реструктуризації, витрачати час і нерви на угоди непоступливих кредиторів.

Різке зниження інвестиційної активності в галузі стало головним негативним наслідком погіршення фінансового стану. З 2004 року по 2007 рік обсяг освоєння капітальних інвестицій щорічно ріс і збільшився в 3,5 рази до 10,5 млрд грн. Криза 2008 р. істотно погіршала інвестиційний клімат і умови виконання підприємствами вже початих програм техпереозброєння. В 2009 році інвестиції скоротилися на 40% проти попереднього року.

Падіння виробничих показників підприємств чорної металургії закономірно похитнуло їхню фінансову стабільність. Навіть при наявності більш низької, чим в основних конкурентів, вартості сировини, рівня оплати праці й тарифів на продукцію й послуги держмонополій вітчизняні металурги не зуміли вийти в позитивну зону рентабельності.

Показово, що дебіторська заборгованість металургів за підсумками минулого року виросла на 33%, а кредиторська збільшилася на 43%. Це свідчить про те, що металургія виявилася затиснута із двох сторін: з одного боку, зменшується приплив фінансових коштів, з іншого боку – продовжують рости зобов'язання.

У результаті настільки складних умов роботи вперше за останнє десятиліття український ГМК продемонстрував негативну рентабельність роботи. Це стосується практично всіх переділів: від видобутку сировини до металообробки.

Негативний річний сукупний фінансовий результат галузі свідчить про те, що вона не змогла оперативно адаптуватися до нових умов [105].

Якщо ціни на металопродукцію не зростуть, адаптування галузі до нових умов і в подальшому буде занадто болісним.

В останнє українські виробники сталі зустрічалися з подібною ситуацією в кінці 90-х – початку 2000-х років, під час довготривалого

спаду цін на світовому ринку чорних металів. Але тоді їх положення було, як не дивно, набагато стійкіше. Велика частина металургійних комбінатів і залізорудих ГЗКів знаходилася в державній власності і могла розраховувати на підтримку з боку уряду. Сама Україна не входила тоді до СОТ і могла майже вільно надавати допомогу своїм металургам. Ціни на природний газ, вугілля, металобрухт, залізняк і феросплави були низькими, а постачання, як правило, здійснювалося в рамках виробничої кооперації згідно внутрігалузевим балансам. Недаремно в той час українські метпідприємства вважались одними з найбільш рентабельних в світі.

Нічого цього сьогодні вже немає. Ціни на всі види ресурсів різко зросли, причому, всі добувні потужності вже знайшли собі приватних господарів, які вчиняють відповідно до ринкової логіки. Галузь приватизована, Україна стала членом СОТ, а це означає, що у уряда в значній мірі зв'язані руки [86].

Поглибленню кризи українських металургійних підприємств сприяє застаріле обладнання, технологічне відставання української металургії від цієї галузі в індустріально-розвинених країнах. Металургійний комплекс, як і раніше, має високий моральний і фізичний знос основних фондів підприємств. Структури ГМК значно відстають від металургійних виробництв передових країн світу. Більше 41% сталі все ще виплавляється в мартенівських печах, а в електропечах – менше 4%. До того ж, проблемою залишається низька якість сировинних ресурсів. А взагалі енергоємність виробництва чавуну, сталі і прокату в Україні на 30% вища, ніж в країнах ЄС.

Якщо майже повсюди в світі через дуже високі ціни на природний газ металургія, розробивши відповідні технології, повністю відмовилася від його використання у виробництві чавуну і звела до мінімуму при виробництві сталі, то в Україні необхідності в цьому не було. З–за вкрай низької внутрішньої ціни на газ широке його використання в виробництві чавуну і сталі було сповна економічно оправданим.

Саме цим і пояснюється курйоз, коли технологія заміни використання природного газу вдуванням в домни пилевугільного палива (ПВП), яку винайшли в Донецьку ще в 1963 році і фактично впроваджена в 1980 році на Донецькому металургійному заводі, в той час була визнана бесперспективною. Причина такого рішення була сповна прагматичною: в умовах достатку дешевого газу економити його, збільшуючи витрати дефіцитного коксу, було надто безглуздо. У той же час, технологія вдування ПВП використовувалась практично в усьому світі і ось тепер українські метпідприємства переймають і упроваджують її у себе вже як західне досягнення.

Останнім часом гостро постало питання про швидке впровадження технології вдування ПВП в доменні печі і про повну відмову від виплавки сталі в мартенівських печах. Інакше можна позбутися не лише традиційних зарубіжних ринків збуту, але і внутрішнього. Після вступу до СОТ (який відбувся в 2008 році) на ринок металу України хлинула дешевша продукція (наприклад, з Китаю), зараз на п'яти українським металургам наступає Турція. Металопродукція цих країн дешевша в першу чергу через велику матеріаломісткість та енергоємність українського металургійного виробництва [21].

Іншим чинником є глобальна гірничо-металургійна консолідація. Ціла серія крупних злиянь і поглинань за останні роки чітко показала, що в українських підприємств є, по суті, лише одна альтернатива: або в максимально стислі терміни збільшувати ефективність виробництва, або, поступово втрачаючи ринки, ставати об'єктом поглинання.

Прогнози галузевих аналітиків щодо крупних злиянь та поглинань в ГМК України починають здійснюватись. Цьому сприяє розвиток політичної ситуації в країні, пов'язаний з кризою зниження вартості активів, а також об'єктивна потреба вітчизняних металургів в консолідації зусиль на фоні все більш жорсткої конкуренції на світових металоринках.

Прикладом цьому є продаж активів Індустріального союзу Донбасу новому власникові – «Внешэкономбанку» Росії [152].

Звідси назріла необхідність термінової відмови від ролі сировинних придатків зарубіжних сталелеплавильних компаній і поступового (але швидкого) перемикання з переважної реалізації слябів і квадратної заготівки на продаж продуктів вищого переділу з підвищеною доданою вартістю.

Взагалі, є й інші причини для прискореної модернізації українського металургійного виробництва, але названі є найбільш значними.

Аналітики стверджують, що на зовнішніх ринках у металургів України є досить непогані перспективи.

Українська металопродукція має шанси зайняти домінуючі позиції на ринках Іраку та Лівану.

В 2009 році українські поставки металопродукції на Близький Схід, хоча і скоротилися на 6% до рівня попереднього року, однак й до сьогодні залишаються головним експортним напрямком вітчизняних металургів. Поряд із традиційними покупцями в цьому регіоні (Туреччина, Йорданія, ОАЭ, Сирія) у 2016 році українську сталь активно купували Ліван і Ірак.

Для наших металургів це ринок не новий, сюди багато років поставлялися українські напівфабрикати, будівельний і плоский прокат. Зокрема, за минулий рік поставки напівфабрикатів (основна товарна позиція

нашого експорту) оцінюються в 1,2–1,3 млн т, довгомірного й сортового прокату – 200 тис т, і навіть близько 100 тис т листової продукції.

Зараз основними українськими постачальниками в Ірак є «Арселор Міттал Кривій Ріг» і «Метінвест» (арматура і катанка) [133].

Наявність у нашій країні руди й коксівного вугілля забезпечує порівняно низьку собівартість українських напівфабрикатів.

Повною мірою це стосується тільки єдиного в країні вертикально інтегрованого виробника – «Метінвест Холдингу». Однак і компанії, що не мають власної сировинної бази, виграють від українських цін – вони купують концентрат удвічі дешевше, ніж китайські конкуренти – по 65 доларів за тонну, а коксівне вугілля – по 115 доларів, тоді як китайцям доводиться платити по 180 доларів за тонну FOB в австралійському порту. За металобрухт українські компанії платять по 230 доларів за тонну, тоді як китайські – по 360 доларів. Варто враховувати також і пільги, надані для всієї галузі Меморандумом з урядом.

Однак над пільгами для металургів, які надавались в рамках меморандуму про взаєморозуміння між Кабінетом міністрів і підприємствами гірничо-металургійного комплексу, нависла загроза.

На офіційному сайті Міністерства транспорту й зв'язку був опублікований проект наказу про підвищення коефіцієнтів, застосовуваних при розрахунку вартості залізничних перевезень готової продукції металургів і хіміків. Якщо плановане підвищення буде погоджено з Міністерством економіки, це буде фактично означати скасування меморандуму, що дозволив металургам у кризові часи витримувати цінову конкуренцію на зовнішніх ринках [105].

Та це не єдина проблема в українській сталеливарній промисловості. Цінова конкурентоспроможність українських напівфабрикатів забезпечила можливість виживання в умовах кризи. Але – саме напівфабрикатів, фактично наші металурги відіграють роль постачальників сировини для високотехнологічних прокатних виробництв в інших країнах. У принципі, багато держав захистили свої ринки від імпорту кінцевої продукції, тому зараз було б важко експортувати що-небудь крім сляба й заготівлі. Однак проблема в тім, що український прокат високого переділу поки може конкурувати із продукцією сучасних західних і азіатських заводів тільки за ціною. Українські металурги намагалися змінити ситуацію в останні докризові роки, зайнявшись реконструкцією потужностей. Але – не встигли.

«Метінвест» збирається інвестувати в реконструкцію 500 млн доларів, головним чином у реалізацію проектів модернізації, які спрямовані на розширення виробництва й підвищення якості продукції, вони являють собою частину загальної програми (15 млрд доларів до

2018 року) подвоєння сталеливарних потужностей компанії, які зараз становлять 10,8 млн тонн.

«Arcelor Mittal Кривій Ріг» планує встановити в конвертерному цеху піч-ківш, машину безперервного лиття заготівель (МБЛЗ) і провести модернізацію цього цеху із заміною газоочисних устаткувань.

Наразі технологію вдування пиловугільного палива планують впровадити «Запоріжсталь».

З огляду на вкрай важку ситуацію на ринку та збільшення мінімальної зарплати варто дослідити поточний рівень середньої заробітної плати в Україні (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Поточний рівень середньої зіробітної плати в країні

	2015 р.	2016 р.	2016/2015
в цілому по Україні	4195,0	5184,0	123,3
у промисловості	4789	5901,7	123,2
на підприємствах, що добувають металеві руди	6594,1	7295,4	110,6
на підприємствах, які добувають кокс	5640,9	6676,8	118,4
по металургії	6274,6	7394,6	117,8
у тому числі:			
чорна металургія	6776,8	7892,1	116,5
виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	4962,6	6040,4	121,7
виробництво дорогоцінних та інших кольорових металів	5297,2	5572,4	105,5

Згідно статті 5 Закону України «Про прожитковий мінімум» Міністерство соціальної політики України засвідчує, що наявний розмір прожиткового мінімуму у цінах 2016 року на одну особу на місяць склав 2719 грн (до розрахунку було включено ПДФО – 2938 грн), в той же час для дітей віком до 6 років ця сума була в межах 2722 грн, а для осіб віком 6–18 років – 3260, для решти працездатних осіб – 2779 (з урахуванням суми ПДФО – 3155), а ось для осіб, що втратили свою працездатність – 2309 грн.

Отже, офіційна величина наявного прожиткового мінімуму на одну особу, встановлена на 01 жовтня 2016 року, згідно статті 7 Закону України «Про державний бюджет України на 2016 рік», є заниженою щодо фактичного розміру прожиткового мінімуму в Україні на 1320 грн, тобто на 94,4%. Для працездатної особи ця невідповідність складає 1705 грн або 117,6% (табл. 4.4, рис. 4.1).

Згідно з розрахунками профспілок, фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб у цінах жовтня 2016

року, скоригований на суму обов'язкових платежів відповідно до рішення Конституційного Суду України від 22.05.2008 р. № 10-рп, мав становити 3453 грн (на 2003 грн більше, ніж офіційно встановлено Державним бюджетом України на 2016 рік).

Таблиця 4.4 – Прожитковий мінімум на місяць працездатних осіб, 2016 р.

	2016 рік											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Фактичний розмір з ПДФЛ	3110	3169	3174	3180	3180	3438	3454	3449	3418	3453	3568	3633
Фактичний розмір	2546	2551	2555	2560	2560	2767	2780	2775	2751	2779	2872	2924
Законодавчо встановлений	1378	1378	1378	1378	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450

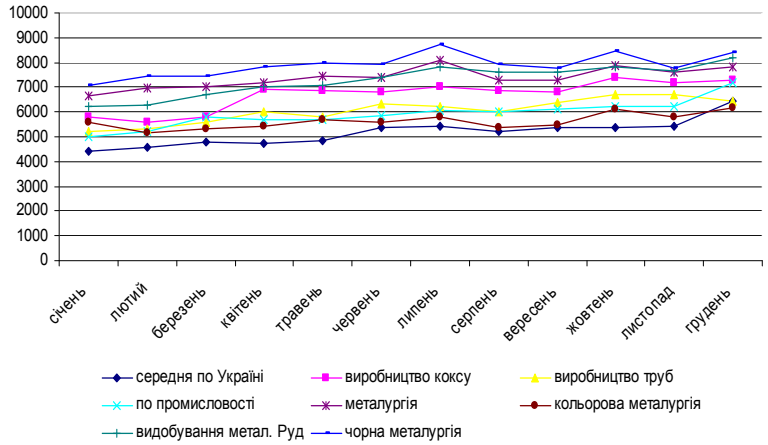

Рис. 4.1. Рівень середньої зарплати за 2016 рік

За обсягами виробництва в рейтингу міжнародної асоціації Worldsteel Україна в 2016 році посіла 10 місце з 66 країн, піднявшись на одну сходинку. Про це йдеться в повідомленні організації Worldsteel. У 2016 році українські металурги збільшили виробництво сталі трохи більше ніж на 5% щодо 2015 року, або на 1,2 млн тонн до 24,2 млн тонн.

Стабільно на першому місці в рейтингу світових виробників сталі залишається Китай. У 2016 році в порівнянні з 2015 роком китайські

металурги збільшили виробництво сталі на 1,2%. «Сріблo» завоювала Японія. Хоча в минулому році країна скоротила виробництво сталі на 0,3% до 104,8 млн т. На третьому опинилася Індія. Там відбулося підвищення виробництва сталі на 7,4% до 95,6 млн т, на четвертому – США. Там спостерігалося скорочення виробництва на 0,3% до 78,6 млн т. закриває п'ятірку Росія. Там теж відбулося скорочення виробництва на 0,1% до 70,8 млн т, на шостому – Республіка Корея. Тут спостерігається скорочення виробництва на 1, 6% до 68,6 млн т, на сьомому – Німеччина з скороченням виробництва на 1% до 42,1 млн тонн. На восьмому виявилася Туреччина, в якій спостерігається підвищення виробництва на 5,2% до 33,2 млн т, на дев'ятому – Бразилія з скороченням виробництва на 9,2% до 30,2 млн тонн. В грудні Україні вдалося підвищити виробництво в порівнянні з листопадом на 5,2% або на 0,1 млн тонн до 2,01 млн т.

За статистикою, економічна ситуація в Україні за минулий рік значно покращилася. У той же час населення країни стверджує, що воно живе набагато гірше, порівняно з минулими роками. Українці вважають, що у більшості сфер життя зрушення відбулися в негативну сторону. Найбільше вдарило по гаманцях громадян подорожчання цін на товари і комунальних тарифів. Про негативні зміни в цій сфері відзначили 88,5% населення. Про регрес в економічному становищі України відзначили 77%, про відсутність стабільності – 75%. Не впевнених у завтрашньому дні українців виявилося майже 74%. Погіршення також відбилося на таких сферах, як відомо з результатів опитування: рівень добробуту сім'ї (73%), у ставленні громадян до влади (72%), в ситуації зі злочинністю (62%), в охороні здоров'я (54%), оплату праці (54,5%), соціальний захист (49%), пенсійне забезпечення (49%), дотримання законності державними службовцями (43%). Змін не відбулося всього в декількох сферах: становище російськомовного населення (69%), становище російськомовного населення (70%), становище релігійних та етнічних меншин (64%), міжнаціональні відносини (64%), рівень свободи слова (49%), рівень демократії (46%), дотримання прав і свобод (46%), освіта (43%). Після підбиття підсумків опитування, яке проводилося протягом 16–20 грудня 2016 року, стало відомо, що позитивні зрушення були зафіксовані лише в одній сфері – 40% населення зазначили, що обороноздатність України підвищилася. Лише 21% вважають, що змін не відбулося, а ситуація тільки погіршилася. Опитування було проведено Фондом «Демократичні ініціативи» спільно з Центром Разумкова. У якості респондентів були обрані 2 тисячі українців (з усієї України, крім окупованих територій). Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3% вище нуля [134].

4.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність металургійних підприємств

Питання стосовно аналізу факторів розвитку кризових явищ є одним з найбільш помітних як для зарубіжних дослідників, так і для вітчизняних науковців, котрі займаються даною проблемою. Фактор (лат. faktor – той, що робить, обумовлює) – рушійна сила будь-якого процесу (явища), яка визначає його характер або характерні ознаки. У економічних дослідженнях під фактором прийнято розуміти умови, що є необхідними та визначальними для даного процесу (явища), а також причини, що безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат.

Передумови кризи різноманітні – це результат взаємодії численних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Поділ їх на зовнішні і внутрішні – досить умовний. Глибина і ступінь впливу факторів на утворення тих чи інших ситуацій різні, природа виникнення носить також багатосторонній характер.

Криза та загроза банкрутства є, як правило, наслідком їх спільної дії. За даними країн зі стійкою економічною і політичною системою, розорення суб'єктів господарювання на 1/3 пов'язано із зовнішніми чинниками, на 2/3 – з внутрішніми.

Оскільки на результати виробничої діяльності впливає досить багато факторів, з'являється необхідність оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на економічну ефективність виробництва продукції у металургії.

Зовнішнє середовище підприємства включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів. Для спрощення аналізу впливу факторів навколишнього середовища їх прийнято умовно поділяти на дві групи, а саме:

– фактори прямого впливу;

– фактори непрямого впливу.

Ці групи відрізняються між собою силою й механізмом впливу на підприємство. Фактори прямого впливу впливають на щоденні операції підприємства, а фактори непрямого впливу – на загальну ситуацію, що визначає інтереси підприємства.

Зовнішнє середовище ГМК завжди відрізнялося досить високим рівнем складності. Це пов'язано з тим, що розміри, складність і різноманітність технологічних процесів зумовлюють велику кількість складових зовнішнього середовища.

Рухливість металургійного середовища досить висока. Це визначається, перш за все, нестабільністю економічної ситуації в країні, змінами законодавства, курсу валют, фінансових умов, внутрішньої та зовнішньої політики. Ефективність рішень, які приймає керівництво цих компаній, напряму залежить від ступеня невизначеності факторів зовнішнього середовища. Чим більше інформації про фактори, тим легше приймати рішення.

Металургійне підприємство не може існувати без ритмічних і стабільних поставок сировини, матеріалів, енергоносіїв – це основа його нормального функціонування. Ці операції здійснюють постачальники – одна зі змінних зовнішнього середовища прямого впливу.

Споживачі – наступний компонент зовнішнього середовища прямого впливу. Основними споживачами металургійної продукції є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки, однак більша частина продукції йде на експорт, що зумовлено конверсійними та інфляційними процесами в економіці України [92].

Наступним незаперечним фактором зовнішнього середовища є конкуренти, які ведуть боротьбу не лише за споживача, але й за сировину, матеріали. Основними конкурентами вітчизняного металургійного підприємства є Китай, США та Індія.

Управлінські рішення, які приймаються, напряму пов’язані зі станом як світової, так і державної економіки, і стан ГМК прямо пропорційно залежить від стану економіки України [46].

Названі фактори впливають на діяльність металургійного підприємства в безкризовій роботі підприємства. Але сьогодні металургійні підприємства України перебувають в глибокій кризі. Тому метою антикризового управління металургійного підприємства є дослідження факторів, що здатні викликати кризу. Такими факторами є:

1. Економічні – кризовий стан економіки країни, загальний спад виробництва, інфляція, нестабільність фінансової системи, зростання цін на ресурси, зміна кон’юнктури ринку, неплатоспроможність і банкрутство партнерів, хибна фіскальна політика держави або високий рівень оподаткування.

2. Політичні – політична нестабільність суспільства, розрив економічних зв’язків, втрата ринків збуту, зміна умов експорту та імпорту, недосконаліть законодавства в галузі господарського права, антимонопольної політики, підприємницької діяльності та інших проявів регулюючої функції держави.

3. Демографічні – чисельність, склад населення, рівень добробуту народу, культурний устрій суспільства, що визначають розмір і структуру потреб і платоспроможний попит населення.

4. Посилення міжнародної конкуренції у зв'язку з розвитком НТП [105].

Знецінення гривні, зростання цін на ресурси, неплатоспроможність підприємств, майже повна вітсутність державної підтримки вітчизняних підприємств, занадто високий рівень податкового навантаження унеможливлюють нормальне функціонування українських металургійних підприємств, прямо і негативно впливають на їх діяльність. Загальний спад виробництва звузив внутрішній ринок металопродукції, зростання цін на ресурси призвело до підвищення собівартості і втрати конкурентоспроможності продукції субєкта господарювання не тільки на сучасному світовому, але й відповідно на внутрішньому ринку. Неплатоспроможність підприємств-партнерів сприяє зростанню дебіторської заборгованості. Кредиторська заборгованість все більше зростає з причини невідшкодування ПДВ. Все це досить наочно простежується на результатах роботи металургійних підприємств України і зокрема ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпростецсталь».

«Запоріжсталь» на сьогодні займає провідне місце на внутрішньому ринку споживання гарячекатаного та холоднокатаного прокату. Негативним фактором для діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» є вітсутність власної сировинної бази. Підприємство не може забезпечити конкурентоспроможність металопродукції, оскільки її собівартість залежить від цін на сировину.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» – ключовий виробник сортовий нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті.

Безкризова діяльність будь-якого підприємства залежить від промислової політики держави. Корпоративна революція в галузі, перехід прав власності на стратегічні підприємства у приватні руки і втрата державою управління не тільки гірничорудними та металургійними гігантами, а й підприємствами середньої ланки, зумовили характер і принципи розвитку ГМК в останні десять років. В галузі склалася ситуація, коли вже не держава керує й спрямовує її діяльність в бажаному напрямі, виходячи виключно з державних інтересів, а навпаки – власники підприємств ГМК почали готувати і забезпечувати прийняття державних рішень на користь власних корпоративних інтересів, які переважно не відповідали національним інтересам. Наслідком такої хибної політики стало майже катастрофічне

погіршення конкурентної позиції підприємств ГМК країни вже від самого початку економічної кризи, що автоматично відбилося в цілому на фінансовій стабільності держави. Не можна ігнорувати фіскальну та податкову політику держави та її вплив на підприємств металургії. Перш за все мова йде про тарифи на електроенергію, залізничні перевезення, акордні ставки портових зборів, розмір цільової надбавки до ціни на газ і т. п. Не викликає сумніву, що тарифи та податкові платежі повинні індексуватись, однак робити це слід прогнозовано та планомірно. Названі чиники обумовлюють той факт, що в сумі додаткові витрати всіх переділів в металургійному виробництві виливаються в більш високу собівартість кінцевої продукції. Цей фактор привів до збільшення в структурі експорту частки продукції з більш низькою доданою вартістю, оскільки така є найбільш конкурентоспроможною за ціною. За підсумками останніх років частка напівфабрикатів досягла 55%, тоді як за попередні роки вона складала 45%. Продукція готового прокату втратила більше в грошовому вираженні, ніж напівфабрикати та чавун. Глобальна фінансова та економічна криза призвела до об'єктивного дослідження ефективності та обгрунтованості попередньої політики України стосовно векторів промислового зростання і дало додатковий рух до бажаного оновлення її інструментів й орієнтирів регулювання, враховуючи при цьому нові реалії та передбачення перспектив світової економічної системи.

Українські виробники металопродукції, в тому числі ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь», в останній час зміцнили свої позиції, тому варто очікувати збільшення їх частки на ринках. Це їм вдалося зробити завдяки зменшенню собівартості продукції.

Щодо географічних пріоритетів української металопродукції варто виділити дві важливі тенденції, Україна практично втратила ринки Америки, а постачання металу до США практично припинилися. Колосальне падіння продаж спостерігається у напрямку Великобританії, Польщі, Угорщини та Італії. Саме в цих країнах зосереджено граничні потужності українських металургійних компаній, тому зменшення поставок може пояснюватися або переорієнтацією європейських підрозділів цих компаній на заготівлю інших виробників, або істотним зниженням їх завантаження.

У той же час українські меткомпанії повернулися на ринки Південно-Східної Азії. У грошовому вираженні постачання в Китай принесли металургам майже четверть мільярда доларів, що є найбільшим показником серед усіх країн. Нарощування експорту в даному напрямку стало можливим за рахунок збільшення цінового ресурсу

конкурентоспроможності українських компаній внаслідок девальвації гривні, а також більш низької вартості сировини (на 30–40%).

Основними конкурентами листопрокатних підприємств України (в тому числі ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь») в Європі є металургійні комбінати Німеччини, Франції, Італії, Нідерландів, Словаччини, а на Сході – комбінати Японії, Китаю, Індії, Південної Кореї. Слід очікувати, що вже в найближчому майбутньому металурги Китаю, Індії завдяки швидким темпам розвитку витіснять іноземну металопродукцію з ринків своїх країн і збільшать частки в країнах Близького Сходу та Індокитаю. Для продажу українського металу за світовими цінами місця на цих ринках не залишиться, а демпінгувати українські металурги не зможуть через застарілість технологій і обладнання підприємств [94].

Сьогодні ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» перебувають в дуже складному становищі навіть порівняно з іншімі вітчизняними виробниками. Листовий прокат та нержавіючу сталь доводитися продавати майже по собівартості, а більш затребувані на ринках напівфабрікати в Запоріжжі не виробляють. Однак навіть із закінченням кризи для «Запоріжсталі» та «Дніпроспецсталі» ситуація докорінно не покращиться в наслідок високої собівартості продукції. Нині ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» дуже непросто конкуруваті з іноземними товаровиробниками.

Наступним кроком є аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» в кризовий період. Внутрішнє середовище – система ситуаційних факторів усередині підприємства, які в основному є результатами управлінських рішень. До основних внутрішніх факторів, зміна яких впливає на діяльність будь-якого промислового підприємства відносять:

– дефіцит власного оборотного капіталу як наслідок неефективної основної діяльності або неефективної інвестиційної політики;

– низький рівень техніки, технології та організації виробництва;

– зниження ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, і як результат високий рівень собівартості, збитки;

– створення наднормативних залишків незавершеного будівництва, незавершеного виробництва, виробничих запасів, готової продукції; сповільнюється оборотність капіталу і утворюється його дефіцит. Це змушує підприємство збільщувати борги і може бути причиною його банкрутства;

– погана клієнтура підприємства, яка сплачує з запізненням або не платить зовсім з причини банкрутства, що змушує підприємство самому залазити в борги, так зароджується ланцюгове банкрутство;

– відсутність збуту через низький рівень організації маркетингової діяльності з вивчення ринків збуту продукції, формування портфеля замовлень, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, вироблення цінової політики;

– залучення в обіг позикових коштів підприємства на невигідних умовах, що веде до збільшення фінансових витрат, зниження рентабельності господарської діяльності та самофінансування;

– швидке і неконтрольоване розширення господарської діяльності, в результаті чого запаси, витрати і дебіторська заборгованість зростають швидше обсягу продажів. Звідси з'являється потреба в залученні короткострокових позикових коштів, які можуть перевищити чисті оборотні активи (власний оборотний капітал), в результаті підприємство потрапляє під контроль банків та інших кредиторів і може піддатися загрозі банкрутства [127].

Найбільш обєктивним є аналіз та визначення фінансових показників як фактору внутрішнього впливу на діяльність підприємства. Стрімкий розвиток інформаційних технологій у системі прийняття рішень про впровадження відповідних антикризових заходів має базуватися на фінансово-економічній діагностиці стану підприємства. Своєчасна, повна й достовірна інформація про стан підприємства визначає майбутню стратегію його поводження, від якої залежить комплексний підхід в антикризовій діагностиці та формує основні домінанти успішності реалізації антикризових заходів.

На сьогодні визначення ролі аналізу при проведенні фінансової та господарської діяльності суб'єкта господарювання має проводитися з урахуванням сучасних вимог та особливостей, пред'явлених аналізу. Одна з особливостей даної категорії є визначення сутності антикризового аналізу. Антикризовий аналіз – це синтез різних видів діагностики фінансової та господарської діяльності суб'єкта господарювання з застосуванням при цьому методик з урахуванням стадії кризи, з метою розробки та реалізації відповідних антикризових рішень.

Для більш наочного та ефективного аналізу фінансово-господарського стану підприємсмтва загальні показники діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» були зведені до табл. 4.5. Загальні показники діяльності підприємств взяті з фінансової звітності за 2007–2015 роки та аналітичної інформації підприємств.

Таблиця 4.5– Загальні показники діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПрАТ «Запоріжсталь»									
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	9746545	12554476	8963109	14368243	19376425	570065	1294247	1261000	1443000
2. Чистий прибуток (збиток) тис грн	553779	47655	–290520	156111	–58414	–981510	365529	172000	157000
3. Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	20222	20076	19390	18908	18456	18063	16355	14387	13955
4. Фонд оплати праці, тис грн	631160,2	784193,0	796151,9	1052882,0	1067771,2	1151705,1	1159503,9	1302329,0	1504893,2
5. Власний капітал, тис грн	6225261	6427291	6143507	6098009	5976409	6319699	6228094	9422000	9993005
6. Необоротні активи, тис грн	4995771	7084883	7055210	7195284	7533649	11680380	11401503	391000	309041
7. Довго-строкові зобов'язання, тис грн	208094	2125382	1834374	1432402	946619	1317593	1503974	60000	182000
8. Коротко-строкові кредити та позики, тис грн	767378	2296375	1811960	167579	593311	1260879	1095649	–	–
9. Дебіторська заборгованість, тис грн	507479	1935117	1550591	1040601	1368564	6002	342013	272241	182010
10. Запаси, тис грн	735357	771825	660304	552329	716309	1342423	2419113	4000	5000
11. Власні оборотні засоби, тис грн	1229490	–627592	–911703	44539	32854	3210187	4057515	10039	10834

Показники	Зміни абсолютні, тис грн							
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014
А	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	2807931	–3591367	5405134	5008182	–18806360	724182	–33247	182000
2. Чистий прибуток (збиток) тис грн	–506124	–338175	446631	–214525	–923096	1347039	–193529	–15000
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	–146	–686	–482	–452	–393	–1708	–1968	–432
4. Фонд оплати праці, тис грн	153032,8	11958,9	256730,1	14889,2	83933,9	7798,8	142825,1	202564,2

Продовження таблиці 4.5

Показники	Зміни абсолютні, тис грн							
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014
А	10	11	12	13	14	15	16	17
5. Власний капітал, тис грн	202030	–283784	–45498	–121600	343290	–91605	3193906	571005
6. Необоротні активи, тис грн	2089112	–29673	140074	338365	4146731	–278877	–11010503	–81959
7. Довгострокові зобов'язання, тис грн	1917288	–291008	–401972	–485783	370974	186381	–1443974	122000
8. Короткострокові кредити та позики, тис грн	1528997	–484415	–1644381	425732	667568	–165230	–	–
9. Дебіторська заборгованість, тис грн	1427638	–384526	–509990	327963	–1362562	335998	–69772	–90231
10. Запаси, тис грн	36468	–111521	–107975	163980	626114	1076690	–2415113	1000
11. Власні оборотні засоби, тис грн	–1857082	–284111	956242	–11685	3177333	847328	–4047476	795

Показники	Зміни відносні,%							
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014
А	18	19	20	21	22	23	24	25
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	28,81	–28,61	60,30	34,86	–97,06	127,03	–2,57	14,43
2. Чистий прибуток (збиток) тис грн	–91,39	–709,63	–153,74	–137,42	1580,27	–137,24	–52,94	–8,72
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	–0,72	–3,42	–2,49	–2,39	–2,13	–9,46	–12,03	–3,00
4. Фонд оплати праці, тис грн	24,25	1,52	32,25	1,41	7,86	0,68	12,32	15,55
5. Власний капітал, тис грн	3,25	–4,42	–0,74	–1,99	5,74	–1,45	51,28	6,06
6. Необоротні активи, тис грн	41,82	–0,42	1,99	4,70	55,04	–2,39	–96,57	–20,96
7. Довгострокові зобов'язання, тис грн	921,36	–13,69	–21,91	–33,91	39,19	14,15	–96,01	203,33
8. Короткострокові кредити та позики, тис грн	199,25	–21,09	–90,75	254,05	112,52	–13,10	–	–
9. Дебіторська заборгованість, тис грн	281,32	–19,87	–32,89	31,52	–99,56	5598,10	–20,40	–33,14
10. Запаси, тис грн	4,96	–14,45	–16,35	29,69	87,41	80,20	–99,83	25,00
11. Власні оборотні засоби, тис грн	–151,04	45,27	–104,89	–26,24	9671,07	26,39	–99,75	7,92

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
А	26	27	28	29	30	31	32	33	34
ПрАТ «Дніпроспецсталь»									
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	3740877	3872103	2149017	4014356	277864	4128728	3681413	4871794	6857441

Продовження таблиці 4.5

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
А	26	27	28	29	30	31	32	33	34
ПрАТ «Дніпроспецсталь»									
2. Чистий прибуток (збиток) тис грн	475629	165552	277864	540743	–117272	–177326	7499	–880640	–706563
3. Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	6317	6348	6420	6505	6973	6605	5691	5287	5568
4. Фонд оплати праці, тис грн	211250,3	211254,2	247368,5	255356,5	341244,7	330712,3	314806,4	388817,0	410058,0
5. Власний капітал, тис грн	802550	207420	174118	232237	240168	274066	50328	266186	454909
6. Необоротні активи, тис грн	576380	585236	595847	577582	595295	1273113	1214475	2406917	3463174
7. Довго-строкові зобов'язання, тис грн	124280	60131	112480	55003	804352	1002225	1068936	325192	384880
8. Коротко-строкові кредити та позики, тис грн	1234507	1207603	1236506	987152	176941	173222	191499	372649	567194
9. Дебіторська заборгованість, тис грн	246598	254635	267645	267844	246697	629527	545457	726132	1047518
10. Запаси, тис грн	637211	605087	658728	664271	678278	584417	514712	828443	893535
11. Власні оборотні засоби, тис грн	151287	–191250	–124057	–290342	449225	–19090	–95211	318940	–425859

Показники	Зміни абсолютні, тис грн							
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014
А	35	36	37	38	39	40	41	42
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	131226	–1723086	1865339	–3736492	3850864	–447315	1190381	1985647
2. Чистий прибуток (збиток) тис грн	–310077	112312	262879	–658015	–60054	184825	–888139	174077
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	72	85	468	–368	–914	–404	281
4. Фонд оплати праці, тис грн	3,9	36114,3	7988	85888,2	–10532,4	–15905,9	74010,6	21241
5. Власний капітал, тис грн	–595130	–33302	58119	7931	33898	–223738	215858	188723
6. Необоротні активи, тис грн	8856	10611	–18265	17713	677818	–58638	1192442	1056257

Продовження таблиці 4.5

Показники	Зміни абсолютні, тис грн							
	2008–2007	2009–2008	2010–2009	2011–2010	2012–2011	2013–2012	2014–2013	2015–2014
А	35	36	37	38	39	40	41	42
7. Довгострокові зобов'язання, тис грн	–64149	52349	–57477	749349	197873	66711	–743744	–743744
8. Короткострокові кредити та позики, тис грн	–26904	28903	–249354	–810211	–3719	18277	181150	194545
9. Дебіторська заборгованість, тис грн	8037	13010	199	–21147	382830	–84070	180675	321386
10. Запаси, тис грн	–32124	53641	5543	14007	–93861	–69705	313731	65092
11. Власні оборотні засоби, тис грн	–342537	67193	–166285	739567	–468315	–76121	414151	–744799

При порівнянні показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на ПрАТ «Запоріжсталь» за 2007–2015 роки виявлено суттєві зміни показника 2008 року порівняно з показниками 2007, 2009 років, а саме: найбільш високим був показник 2008 року – 12554476 тис грн, що на 2807931 тис грн або на 28,8% при проведенні зіставлення з 2007 роком та, відповідно, на 3591367 тис грн, що складає 28,6% до 2009 року та у 2012 році, відбулись протилежні тенденції.

Щодо ПрАТ «Дніпроспецсталь», то ситуація така ж, як і на ПрАТ «Запоріжсталь».

Стосовно чистого прибутку відмічено наступне: пік отримання чистого прибутку в аналізованому періоді на ПрАТ «Запоріжсталь» спостерігався в 2007 році, коли він склав 553779 тис грн, що на 506124 та на 844299 тис грн більше, ніж у 2008–2009 роках відповідно. У 2010 та 2013 роках на комбінаті зафіксовано значне підвищення цього показника.

На ПрАТ «Дніпроспецсталь» найкращі показники чистого прибутку спостерігались у 2007, 2010 та 2013 роках.

Середньооблікова чисельність працівників на ПрАТ «Запоріжсталь» зменшилась у 2008 році порівняно з 2007 роком на 146 осіб при збільшенні фонду оплати праці на 153032,8 тис грн, що свідчить про відволікання активів з виробничого процесу, що, у свою чергу, призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення фінансового стану підприємства.

Стосовно середньооблікової чисельності працівників в 2009 році, то відбулося зменшення порівняно з 2007 роком (на 832 особи або на 4,1143%) та порівняно з 2008 роком (на 686 осіб або на 3,417%). Надалі до 2015 року на ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» відбувається зменшення середньооблікової чисельності працівників та зростання оплати праці.При аналізі власного капіталу ПрАТ «Запоріжсталь» виявлено його збільшення в 2008 році порівняно

з 2007 роком на 202030 тис грн та зменшення цього показника в 2009 році відносно 2007–2008 років на 81754 тис грн та на 283784 тис грн відповідно. Зменшення власного капіталу в 2009 році відбулося за рахунок зменшення суми нерозподіленого прибутку підприємства на 283012 тис грн і суми резервного капіталу на 772 тис грн. Зменшення суми нерозподіленого прибутку відбулося із-за збиткової діяльності підприємства в 2009 році: збиток склав 290520 тис грн. У 2012, 2014 та 2015 роках відбулось значне збільшення показника власного капіталу.

На ПрАТ «Дніпроспецсталь» власний капітал у 2008 та 2009 роках зменшився, з 2010 по 2012 роки збільшується, потім у 2013 є значно нижчим, ніж у попередні роки і з 2014 року знову починає стрімко зростати.

Слід зазначити зростання обсягу необоротних активів на ПрАТ «Запоріжсталь» в 2008 році порівняно з 2007 роком на 2089112 тис грн за рахунок реалізації інвестиційного проекту по впровадженню устаткування по вдуванню пилевугільного палива (ПВП). У 2012–2013 роках зафіксовано найвищі значення даного показника для комбіната «Запоріжсталь» за аналізований період. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» даний показник починає зростати з 2012 року.

В 2008 році відбулося суттєве зростання довгострокових зобов'язань порівняно з 2007 роком на 1917288 тис грн або на 921,3567% на ПрАТ «Запоріжсталь». Причиною зростання стало впровадження інвестиційних проектів: будівництво установок по вдуванню пилевугольного палива (ПВП), а також початок будівництва киснево-конвертерного цеху. Таку ситуацію можна розглядати з різних боків: з позитивної – реконструкція та модернізація виробництва, та з негативної – через збиткову діяльність виникла неспроможність підприємства сплачувати позики та відсотки по них, що призведе до «заморожування» розпочатих проектів. У 2012, 2013 та 2015 роках даний показник через низку об'єктивних причин також збільшується. Щодо ПрАТ «Дніпроспецсталь», то довгострокові зобов'язання збільшуються у 2007, 2011–2013 роках через спровадження інвестиційно-інноваційих програм.

Суттєве збільшення короткострокових зобов'язань на ПрАТ «Запоріжсталь» відбулося в 2008 році за рахунок короткострокових кредитів банків, які були погашені в наступному році. У 2012–2013 роках також було зафіксовано збільшення даного показника, але вже у 2014 році він дорівнює нулю, тобто є повністю погашеним і у 2015 році короткострокові займи не були взяті. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» з 2007 по 2011 роки спостерігалось суттєве зменшення позичкової діяльності із завчасним її погашенням, проте вже

з 2012 року через несприятливі умови на ринку даний показник починає збільшуватись. Дебіторська заборгованість збільшилась на 1427638 тис грн в 2008 році порівняно з 2007 роком, або на 281,3196%. Зазначена заборгованість виникла за рахунок не повернутого бюджетом ПДВ в сумі 729563 тис грн та за виданими авансами підрядним організаціям, які виконують будівельні роботи в сумі 370189 тис грн. На збільшення дебіторської заборгованості вплинуло збільшення одержаних векселів в сумі 335057 тис грн. Також відбулося збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в сумі 264639 тис грн. Це відбулося через економічну кризу в світі та країні, слідством якої стало зниження обсягів будівництва та машинобудування, що призвело до неплатоспроможності підприємств цих галузей, які були споживачами металопродукції та не змогли вчасно розрахуватися по зобов'язанням перед комбінатом «Запоріжсталь». В 2009 році ця ситуація змінилася: дебіторська заборгованість зменшилася порівняно з 2008 роком на 384526 тис грн за рахунок погашення одержаних векселів, які на кінець 2009 року склали 137296 тис грн, а також за рахунок перегляду договорів поставки продукції споживачам, що вплинуло на зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яка на кінець 2009 року склала 178613 тис грн. Незважаючи, що у 2012 р. дебіторська заборгованість значно зменшилась, проте вже наступного року зросла і станом на 2015 рік залишається досить значною. Щодо ПрАТ «Дніпроспецсталь», то даний показник зменшувався у 2011 та 2013 роках шляхом вчасного розрахунку, проте через нестабільну ситуацію на українському ринку дебіторська заборгованість станом на 2015 рік склала рекордні 1047518 тис грн.

Стосовно запасів можна відмітити, що суттєвих змін не відбулось, порівнюючи як передкризовий період (2007 рік) так і період кризи (кінець 2008року – 2009 рік). В 2008 році запаси збільшилися на 4,9592% або на 36468 тис грн порівняно з 2007 роком, оскільки до середини серпня 2008 року підприємство перебувало у апогеї своєї діяльності і про кризу навіть не могло йти мови, що й привело до збільшення виробництва продукції, і як слідство до збільшення запасів. В 2009 році запаси зменшилися порівняно з 2008 роком на 14,449% або на 111521 тис грн, що обумовлено спадом виробництва на комбінаті ПрАТ «Запоріжсталь». Якщо характеризувати зміни 2009 року порівняно з 2007 роком, то відбулось зменшення на 10,2063% або на 75053 тис грн в 2009 році, що пояснюється тією ж причиною – загальним спадом виробництва металопродукції в країні в результаті загальноекономічної кризи. У 2012–2013 роках через несвоєчасну відправку вантажів та відмову від продукції відбулось певне

захаращення складів МК «Запоріжсталь», але вже наступні роки ситуацію вдалось виправити і значно скоротити обсяг запасів шляхом відкриття нових шляхів збуту готової продукції та поновлення попередній зв'язків. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» обсяг запасів з року в рік збільшується, що свідчить про незадовільну роботу відповідних служб.

Власні оборотні засоби зменшилися в 2008 році на 151,0449% або на 1857082 тис грн порівняно з 2007 роком, що пояснюється суттєвим збільшенням довгострокових фінансових інвестицій та незавершеного будівництва, оскільки в 2008 році було розпочато впровадження проекту по вдуваню ПВП та зроблені перші кроки по впровадженню конвертерного цеху, що й вплинуло на збільшення необоротних активів, які зменшили власні оборотні засоби. В 2009 році власний оборотний капітал зменшився на 45,27% або на 284111 тис. грн. порівняно з 2008 роком, порівняно з 2007 роком в 2009 році власний оборотний капітал зменшився на 174,14529% або на 2141193 тис грн, що є слідством зменшення нерозподіленого прибутку із-за збиткової діяльності в 2009 році. Через зменшення власного оборотного капіталу на ПрАТ «Запоріжсталь» підприємство було не взмозі розраховуватися по поточній та довгостроковій заборгованості власним оборотним капіталом, що призвело до залежності від позичкових коштів і до стану потенційних банкрутів. Станом на 2013 рік ситуація на комбінаті із власними коштами покращилась, проте вже на 2015 рік обсяги даного показника знов зменшились. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» від'ємні значення власного капіталу не зафіксовані лише у 2007, 2011 та 2013 роках, що свідчить про велику вірогідність ймовірності банкрутства даного підприємства.

Проаналізувавши загальні показники діяльності, можна відмітити, що в 2007–2015 роках на підприємствах відбулося погіршення фінансових показників, пов'язане, в основному, з нестачею власних оборотних активів через спад реалізації продукції на ринку металопродукції, що сталося в першу чергу через фінансово-економічну кризу в світі та Україні. Але слід відмітити, що певне погіршення стану підприємства, пов'язане з високою собівартістю, що призвело до зниження конкурентоспроможності металопродукції підприємств та несподіваністю настання кризи для керівників металургійних підприємств. При порівнянні показників ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна відмітити, що фінансово-господарський стан першого є значно кращим.

Для розрахунку показників ліквідності та платоспроможності застосовано також зазначені вище методики. Розраховані значення

показників ліквідності та платоспроможності за 8 років (2007–2015 роки) занесені до табл. 4.6.

Таблиця 4.6 – Показники ліквідності та платоспроможності

Показники			1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	6. Коефіцієнт заборгованості	7. Коефіцієнт незалежності (автономії)	8. Показник фінансового ліверіджу	9. Коефіцієнт стійкості економічного росту
1			2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормативне значення			1,5	0,6–0,8	0,2–0,3	0,1	> 0,1	0,1	0,5		
ПрАТ «Запоріжсталь»											
Фактичні значення		2007	2,9312	1,3426	1,2809	0,5678	0,1975	0,1567	0,8598	6,0864	0,0846
		2008	1,6639	1,1106	0,4771	–0,1572	–0,1023	0,6879	0,5893	1,5021	0,0051
		2009	1,5377	2,0694	0,3034	–0,3087	–0,1484	0,5935	0,6242	1,6612	–0,0473
		2010	1,2409	1,1110	2,3060	0,3393	–0,0762	0,7155	0,5784	1,3721	0,3256
		2011	0,9380	0,3541	0,5693	0,3586	–0,2254	0,8964	0,5231	1,0971	8,0769
		2012	0,5152	0,2923	0,1200	0,0970	–0,6644	1,1492	0,4652	37,8709	5,4102
		2013	0,5950	0,2366	0,0400	0,1044	–0,6754	0,0263	0,9742	9,3472	0,0993
		2014	0,7551	10,5854	0,1483	0,9625	–0,4858	0,8986	0,9033	0,8580	0,1235
		2015	0,9842	10,1680	0,6842	0,3633	–0,2085	0,1069	0,5266	1,1127	0,2615
Зміни	абсолютні, тис грн	2008–2007	–1,2673	–0,232	–0,8038	–0,725	–0,2998	0,5312	–0,2705	–4,5843	–0,0795
		2009–2008	–0,1262	0,9588	–0,1737	–0,1515	–0,0461	–0,0944	0,0349	0,1591	–0,0524
		2010–2009	–0,2968	–0,9584	2,0026	0,648	0,0722	0,122	–0,0458	–0,2891	0,3729
		2011–2010	–0,3029	–0,7569	–1,7367	0,0193	–0,1492	0,1809	–0,0553	–0,275	7,7513
		2012–2011	–0,4228	–0,0618	–0,4493	–0,2616	–0,439	0,2528	–0,0579	36,7738	–2,6667
		2013–2012	0,0798	–0,0557	–0,08	0,0074	–0,011	–1,1229	0,509	–28,5237	–5,3109
		2014–2013	0,1601	10,3488	0,1083	0,8581	0,1896	0,8723	–0,0709	–8,4892	0,0242
		2015–2014	0,2291	–0,4174	0,5359	–0,5992	0,2773	–0,7917	–0,3767	0,2547	0,138
	відносні,%	2008–2007	–43,23	–17,28	–62,75	–127,69	–151,80	338,99	–31,46	–75,32	–93,97
		2009–2008	–7,58	86,33	–36,41	96,37	45,06	–13,72	5,92	10,59	–1027,45
		2010–2009	–19,30	–46,31	660,05	–209,91	–48,65	20,56	–7,34	–17,40	–788,37
		2011–2010	–24,41	–68,13	–75,31	5,69	195,80	25,28	–9,56	–20,04	2380,62
		2012–2011	–45,07	–17,45	–78,92	–72,95	194,76	28,20	–11,07	3351,91	–33,02
		2013–2012	15,49	–19,06	–66,67	7,63	1,66	–97,71	109,42	–75,32	–98,16
		2014–2013	26,91	4373,96	270,75	821,93	–28,07	3316,73	–7,28	–90,82	24,37
		2015–2014	30,34	–3,94	361,36	–62,25	–57,08	–88,10	–41,70	29,69	111,74

Продовження таблиці 4.6

1			2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «Дніпроспецсталь»											
Фактичні значення		2007	0,7836	0,5560	0,9872	0,5782	0,1128	10,9823	0,0795	0,0987	0,2304
		2008	0,7842	0,5126	0,8976	0,5642	–0,1238	10,7568	0,0896	0,1049	0,1023
		2009	0,8091	0,5012	0,9036	0,6723	0,3268	9,7090	0,0929	0,1025	0,0551
		2010	0,8613	0,4499	0,9343	0,7373	–0,5026	8,9070	0,1004	0,1116	–0,2507
		2011	1,4077	0,4172	4,7654	0,7264	0,7546	8,0791	0,1094	0,1228	–0,0306
		2012	0,0926	0,2410	3,2098	0,4696	–0,0147	23,5276	0,0407	0,0425	0,8211
		2013	0,1519	0,2328	2,3653	0,3899	–0,1228	11,4799	0,0801	0,0871	1,3821
		2014	0,1246	0,2061	2,3090	0,4089	–0,2196	14,2980	0,0653	0,0699	2,9584
		2015	0,1519	0,2328	2,3653	0,3899	–0,1228	11,4799	0,0801	0,0871	1,3821
Зміни	абсолютні	2008–2007	0,0006	–0,0434	–0,0896	–0,014	–0,2366	–0,2255	0,0101	0,0062	–0,1281
		2009–2008	0,0249	–0,0114	0,006	0,1081	0,4506	–1,0478	0,0033	–0,0024	–0,0472
		2010–2009	0,0522	–0,0513	0,0307	0,065	–0,8294	–0,802	0,0075	0,0091	–0,3058
		2011–2010	0,5464	–0,0327	3,8311	–0,0109	1,2572	–0,8279	0,009	0,0112	0,2201
		2012–2011	–1,3151	–0,1762	–1,5556	–0,2568	–0,7693	15,4485	–0,0687	–0,0803	0,8517
		2013–2012	0,0088	0,0078	–0,1448	0,0019	–0,0636	21,1364	0,4244	–0,0202	–0,8219
		2014–2013	0,0232	–0,0427	–0,756	–0,0626	–0,1413	–30,366	–0,3998	0,0476	2,9592
		2015–2014	0,0273	0,0267	0,0563	–0,019	0,0968	–2,8181	0,0148	0,0172	–1,5763
	відносні,%	2008–2007	0,08	–7,81	–9,08	–2,42	–209,75	–2,05	12,70	6,28	–55,60
		2009–2008	3,18	–2,22	0,67	19,16	–363,97	–9,74	3,68	–2,29	–46,14
		2010–2009	6,45	–10,24	3,40	9,67	–253,79	–8,26	8,07	8,88	–554,99
		2011–2010	63,44	–7,27	410,05	–1,48	–250,14	–9,29	8,96	10,04	–87,79
		2012–2011	–93,42	–42,23	–32,64	–35,35	–101,95	191,22	–62,80	–65,39	–2783,33
		2013–2012	9,50	3,24	–4,51	0,40	432,65	89,84	1042,75	–47,53	–100,10
		2014–2013	22,88	–17,16	–24,67	–13,28	180,46	–67,99	–85,96	213,45	–369900
		2015–2014	21,91	12,95	2,44	–4,65	–44,08	–19,71	22,66	24,61	–53,28

Значення показника коефіцієнта поточної ліквідності залежить від галузей та видів діяльності, його зростання розцінюється як сприятлива тенденція, граничне значення – 1,5. Простежується тенденція до зменшення цього показника, але його значення все ще перевищує нормативне, що свідчить про використання оборотних коштів недостатньо ефективно. В 2011 році цей коефіцієнт становив 0,9380, що свідчить, що у підприємства недостатньо оборотних коштів. До 2014 року даний показник зменшується, проте вже у 2014 році починає збільшуватись і станом на 2015 рік становить на ПрАТ «Запоріжсталь» 0,9842. Щодо ПрАТ «Дніпроспецсталь», то еталонного значення даний показник майже досяг у

2011 і складав 1,4077, проте у 2015 році не зважаючи на позитивні тенденції, коефіцієнт покриття складає лише 0,1519.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Нормативне значення цього показника становить 0,6–0,8. Цей показник в 2007–2009 роках відповідно становив 1,96, 1,32, 2,0694. Хоча цей показник знизився в 2008 році порівняно з 2007 роком, в 2009 році він значно збільшився до досить високого рівня порівняно з нормативним значенням. Таке збільшення показника швидкої ліквідності викликане зменшенням поточних зобов'язань у 2009 році на 484415 тис грн порівняно з 2008 роком, а також зменшенням дебіторської заборгованості на 384526 тис грн. У 2010–2013 роках коефіцієнт швидкої ліквідності значно знизився, але вже у 2014–2015 роках склав понад 10 одиниць. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» коефіцієнт швидкої ліквідності зменшується з року в рік.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно, граничне значення – 0,2–0,35. Цей показник майже в п'ять разів в 2007 та в два рази в 2008 роках перевищує нормативні значення, в 2009 році цей показник майже дорівнює нормативному значенню і становить 0,3034, таке зменшення показника абсолютної ліквідності викликане зменшенням грошових коштів та їх еквівалентів як в національній, так і в іноземній валюті в 2009 році, що можна розглядати з двох сторін: з позитивної – про можливість підприємства сплачувати борги негайно, а з негативної – про зменшення грошових коштів на поточних рахунках в банках. У 2010 році цей показник на ПрАТ «Запоріжсталь» сягнув рекордних 2,3060. Проте вже у 2011 році становив 0,5693. У 2013 році сягнув найнижчої позначки, після чого став підніматись і станом на 2015 рік 0,6842, тобто перекрив нормативне значення у два рази. ПрАТ «Дніпроспецсталь» з 2011 року має стабльно високі значення данного показника.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризує фінансову стійкість. Зменшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості та навпаки зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення – 0,1. В 2008 році цей показник на ПрАТ «Запоріжсталь» зменшився порівняно з 2007 роком на 0,725 та на 0,1515 в 2009 році порівняно з 2008 роком і мав від'ємне значення: –0,1572 та –0,3087 відповідно. Однак з 2010 по 2015 рік показник має

позитивне значення і крім 2015 року він збільшувався. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами на ПрАТ «Дніпроспецсталь» накраще значення набув у 2010 році, проте навіть за постійного зменшення з 2011 року, даний показник перекриває нормативне значення майже втричі.

Однак слід пам'ятати, що тенденція до зменшення цього показника свідчить про нездатність неплатоспроможного підприємства використовувати позасудові заходи відновлення платоспроможності й про те, що підприємство не має власних фінансових ресурсів для розширення своєї діяльності, що призводить до зниження показників стійкості та ділової активності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу. В 2008 році цей показник на ПрАТ «Запоріжсталь» знизився порівняно з 2007 роком на 0,2998, а в 2009 році порвняно з 2007 роком – на 0,3459 і мав від'ємні значення: –0,1023 в 2008 та –0,1484 в 2009 роках. Від'ємне значення цього показника в 2008–2015 роках свідчить про те, що власного капіталу не вистачає для фінансування поточної діяльності підприємства. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» ситуація із даним показником є значно кращою, зокрема підприємство мало позитивне значення у 2011 році, проте і в інші роки коефіцієнт маневреності власного капіталу на ПрАТ «Дніпроспецсталь» виглядає значно краще, ніж на ПрАТ «Запоріжсталь».

Збільшення коефіцієнту заборгованості свідчить про зростання залежності підприємства від позикового капіталу. Найбільше значення цього показника було в 2012 році, оскільки саме в цьому році ПрАТ «Запоріжсталь» було залучено довгострокові кредити банків для впровадження інвестиційних проектів. В 2015 році цей показник зменшився порівняно з 2014 роком, що свідчить про поступове погашення підприємством довгострокових зобов'язань. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» значення коефіцієнта заборгованості надзвичайне велике, проте у 2015 році також зафіксовано його зменшення.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, його незалежність від позикових джерел. Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище ризик неплатоспроможності. Низьке значення коефіцієнта говорить про

можливість дефіциту грошових коштів. Критичне значення – 0,5; збільшення значення цього показника або зростання показника свідчить про припинення фінансової залежності підприємства від позикових коштів, що є позитивним моментом.

В 2007–2009 роках на ПрАТ «Запоріжсталь» цей коефіцієнт становив відповідно 0,8598; 0,5893 та 0,6242. В 2008 році цей показник зменшився відносно 2007 року, але все ще перевищував критичне значення. В 2009 році спостерігається зростання коефіцієнта фінансової незалежності порівняно з 2008 роком, що є позитивним фактором в діяльності підприємства, оскільки показує зменшення залежності підприємства від позикових коштів. У 2013–2014 роках показник був досить високим, проте вже у 2015 році він значно знизився. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» ситуація приблизно така сама.

Коефіцієнт фінансового ліверіджу є одним з основних індикаторів фінансової стійкості підприємтсва, чим вище його значення, тим менше ризик вкладання капіталу в підприємство. В 2008 році цей показник дорівнює 1,5021, що в 4 рази менше порівняно з 2007 роком, в якому він дорівнював 6,0864; в 2009 році спостерігається незначне збільшення цього показника порівняно з 2008 роком. У 2012 році даний показник на ПрАТ «Запоріжсталь»сягає рекордник майже 40 пунктів. ПрАТ «Дніпроспецсталь» має значно скомніші результати, згідно даного показника. Наведене ще раз підтверджує, що саме обслуговування довгострокових зобов'язань суттєво зменшує поточну платоспроможність підприємства і збільшує ризики вкладання інвестицій в його діяльність.

Тенденція до різкого зменшення фінансового ліверіджу в подальшому не може бути фінансовим важелем підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки рентабельність активів буде знижуватися більше, ніж плата за кредит. Виходячи з цієї ситуації, підприємству необхідно поступово зменшувати залежність від позик для впровадження розпочатих проектів шляхом використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.

Коефіцієнт стійкості економічного росту показує, якими в середньому темпами може розвиватись підприємство в майбутньому. На ПрАТ «Запоріжсталь» цей показник має тенденцію до зменшення. Такі значення коефіцієнту стійкості економічного росту свідчить, що підприємство має низькі темпи розвитку в майбутньому. Виключенням були 2011 та 2012 роки. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» даний показник має різні значення за роки та не піддається прогнозуванню.

Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності за 2007–2015 рр. діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь»,

можна зробити висновки, що поточна платоспроможність та показники, які її визначають: коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт заборгованості, показник фінансового левериджу, коефіцієнт автономії відображають залежність від позичкових коштів. В 2015 році спостерігається незначне зменшення залежності від кредитних коштів: зменшується коефіцієнт заборгованості, а також коефіцієнт автономії, покращення показника фінансового левериджу. Це дає підстави для надання позитивної оцінки управлінню фінансовими ресурсами. Якщо зберегти управління в такому режимі в найближчій перспективі, підприємства мають шанси вийти із збиткової діяльності і статусу потенційних банкрутів.

Стосовно коефіцієнту маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними засобами, доходимо висновку, що у досліджуваних підприємств відчувається нестача власних оборотних засобів для належної поточної діяльності, що і підтверджується наближенням до нормативних значень показника загальної ліквідності та абсолютної ліквідності. Цю ситуацію можна частково покращити, зменшуючі так звані «неліквіди».

4.3 Дослідження ймовірності бакрутства металургійного підприємства

Для прогнозу рівня загрози банкрутства були використані найпоширеніші моделі, що добре себе зарекомендували у практиці господарювання: модель Альтмана, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Сайфуліна-Кадикова, чотирьохфакторна модель, запропонована вченими Іркутської державної економічної академії, адаптована до умов перехідної економіки, п’ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства за індексом Конана і Гольдера, чотирьох факторна прогнозна модель платоспроможності Таффлера та Тішоу, чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Спрінгейта, схема діагностики банкрутства по Біверу, а також модель вірогідності банкрутства Ліса. Ці показники розраховані на підставі фінансової звітності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2012–2015 роки.

Значення показника *Z*-рахунку Альтмана (табл. 4.7–4.10) розраховані за наданою в другому розділі формулами 2.2, 2.3 та підходом, що подано у табл. 2.6, 2.7 з використанням даних річної фінансової звітності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2012–2015 роки. На рис. 4.2 та 4.3 порівнюємо результати отримані за досліджувані роки.

Авторами проведено діагностику та визначено динаміку змін фінансового стану досліджуваних металургійних підприємств

«Запоріжсталь» та «Дніпроспецсталь» у 2012–2015 роках за п'ятифакторною моделлю Альтмана, розробленою у 1968 році та за тестом, запропонованим вченим в 1983 році для підприємств, акції яких не котируються на ринку цінних паперів.

Таблиця 4.7 – Схема діагностики ПрАТ «Запоріжсталь» за Альтманом «Z_{68} рахунок» (1968 рік)

$$Z = 1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_{68}	2013	За Z_{68}	2014	За Z_{68}	2015	За Z_{68}
X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,041	**Вірогідність банкрутства неймовірно висока**	0,276	**Вірогідність банкрутства висока**	0,675	**Вірогідність банкрутства можлива**	0,625	**Вірогідність банкрутства дуже низька**
X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	0,003		0,032		0,092		0,158	
X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання)	Ф № 2 р. 100 (105) / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 (2195) / Ф № 1 р. 1300	0,057		0,025		0,159		0,188	
X_4 – коефіцієнт відношення власного та залученого капіталу	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,959		0,760		0,887		1,085	
X_5 – оборотність активів в кількості оборотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів)	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	0,933		0,943		0,972		1,043	
$Z_{68} = 1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5$			**1,749**		**1,857**		**2,848**		**3,285**	

Таблиця 4.8 – Схема діагностики ПрАТ «Дніпроспецстань» за Альтманом «Z_{68} рахунок» (1968 рік)

$$Z_{68} = 1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_{68}	2013	За Z_{68}	2014	За Z_{68}	2015	За Z_{68}
X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,467	Вірогідність банкрутства висока	0,471	Вірогідність банкрутства висока	0,409	Вірогідність банкрутства неймовірно висока	0,390	Вірогідність банкрутства неймовірно висока
X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	–0,214		–0,261		–0,340		–0355	
X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання)	Ф № 2 р. 100 (105) / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 (2195) / Ф № 1 р. 1300	0		0,079		0,099		0,136	
X_4 – коефіцієнт відношення власного та залученого капіталу	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,081		0,022		0,070		0,087	
X_5 – оборотність активів в кількості оборотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів)	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,709		1,602		1,196		1,208	
$Z_{68} = 1{,}2 \cdot X_1 + 1{,}4 \cdot X_2 + 3{,}3 \cdot X_3 + 0{,}6 \cdot X_4 + 1{,}0 \cdot X_5$			**2,018**		**2,076**		**1,580**		**1,680**	

Таблиця 4.9 – Схема діагностики ПрАТ «Запоріжсталь» за Альтманом «Z_{83} рахунок» (1983 рік)

$$Z_{83} = 0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_{83}	2013	За Z_{83}	2014	За Z_{83}	2015	За Z_{83}
X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,041	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	0,276	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	0,675	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	0,625	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива
X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	0,003		0,032		0,092		0,158	
X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання)	Ф № 2 р. 100 (1050) / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 (2195) / Ф № 1 р. 1300	0,057		0,025		0,159		0,188	
X_4 – коефіцієнт відношення власного та залученого капіталу	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,959		0,760		0,887		1,085	
X_5 – оборотність активів в кількості оборотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів)	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	0,933		0,943		0,972		1,043	
$Z_{83} = 0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5$			**1,539**		**1,560**		**2,395**		**2,660**	

Таблиця 4.10 – Схема діагностики ПрАТ «Дніпроспецсталь» за Альтманом «Z_{83} рахунок» (1983 рік)

$$Z_{83} = 0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_{83}	2013	За Z_{83}	2014	За Z_{83}	2015	За Z_{83}
X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,467	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	0,471	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	0,409	Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива		Точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива
X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	–0,214		–0,261		–0,340		–0,355	
X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання)	Ф № 2 р. 100 (105) / Ф № 1 р. 260	Ф № 2 р. 2190 (2195) / Ф № 1 р. 1300	0		0,079		0,099		0,136	
X_4 – коефіцієнт відношення власного та залученого капіталу	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,081		0,022		0,070		0,087	
X_5 – оборотність активів в кількості оборотів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів)	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,709		1,602		1,196		1,208	
$Z_{83} = 0{,}717 \cdot X_1 + 0{,}847 \cdot X_2 + 3{,}107 \cdot X_3 + 0{,}42 \cdot X_4 + 0{,}995 \cdot X_5$			**1,888**		**1,965**		**1,531**		**1,260**	

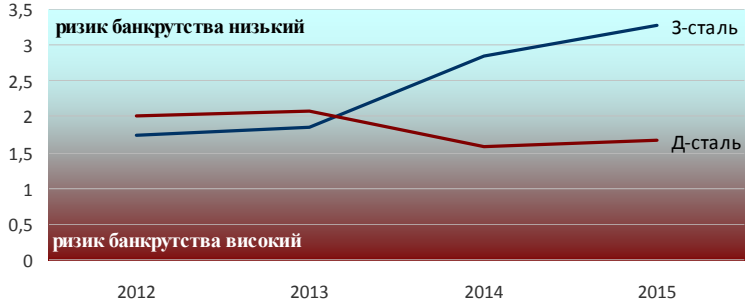

Рис. 4.2. Діагностика ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за Альтманом, 1968 р.

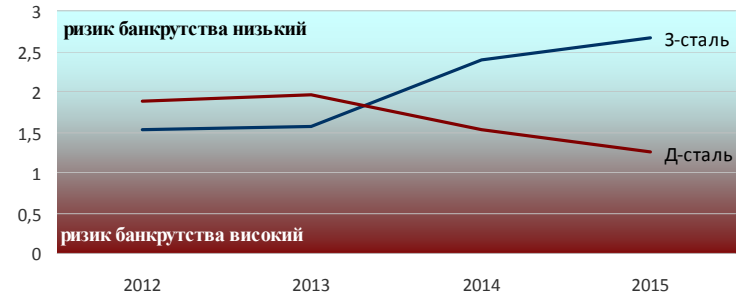

Рис. 4.3. Діагностика ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за Альтманом, 1983 р.

В результаті діагностики за моделлю Альтмана (1968 року) виявлено:

– ПрАТ «Запоріжсталь» має тенденцію до посилення своєї фінансової стійкості: значення показника Z_{68} поступово збільшується від 1,749 у 2012 році до 1,857, 2,848, 3,285 у 2013–2015 роках, відповідно (табл. 4.7). Ступінь ризику настання банкрутства зменшується від дуже високого в 2012 році до дуже низького в 2015 році. Тобто підприємство, в 2015 році досягло фінансової стійкості, оскільки показник $Z > 2{,}675$ і навіть більше 2,9;

– на ПрАТ «Дніпроспецсталь» значення показника Z_{68} збільшується від 2,018 в 2012 році до 2,076 в 2013 році, а потім знижується в 2014–2015 роках до 1,580 та до 1,680, відповідно (табл. 4.8).

Результати дослідження за тестом, запропонованим вченим в 1983 році підтвердили:

– поступове посилення фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжсталь» в досліджуваному періоді: значення показника Z_{83} поступово збільшується від 1,539 у 2012 році до 1,560, 2,395, 2,660 у 2013–2015 роках, відповідно (табл. 4.11). Ступінь ризику настання банкрутства зменшується в 2012 році дуже високий. Ступінь ризику настання банкрутства в 2013–2015 точно оцінити неможливо, оскільки значення показника Z_{83} знаходиться в інтервалі від 1,23 до 2,90, в якому неможливо дати точну оцінку стану підприємства. Цей інтервал досить великий і така невизначеність є небезпечною для діяльності підприємства;

– коливання значення показника Z_{83} на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2012–2015 роках в інтервалі від 1,260 до 1,965, в якому неможливо дати точну оцінку стану підприємства, свідчить про невизначеність в оцінці фінансової стійкості підприємства і про небезпеку для його діяльності, яку несе ця невизначеність (табл. 4.10).

При порівнянні зазначених даних дістаємось висновку, що оцінити ймовірність настання неплаптоспроможності на данних суб'єктах господарювання неможливо. В той же час ситуація на ПрАТ «Запоріжсталь» є значно кращою, ніж на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Аналогічний підхід запропонований зарубіжними економістами Р. С. Сайфуліним та Г. Г. Кадиковим до прогнозування банкрутства на пострадянських підприємствах.

Застосувавши запропонований метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (формула 2.4, табл. 2.8), отримали рейтингові числа, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» в 2012–2015 роках.

Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Сайфуліна-Кадикова (табл. 4.11–4.12) дає підстави стверджувати, що лише на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2012 році фінансовий стан був незадовільний (рис. 4.4).

Рейтингова оцінка фінансового стану досліджуваних підприємств за методом Сайфуліна та Кадикова свідчить:

– ПрАТ «Запоріжсталь» протягом досліджуваного періоду має стійкий фінансовий стан. Рейтингове число R значно перевищує нормативне значення, тобто 1 і дорівнює у 2012–2015 роках 2,966, 2,267, 4,003, 4,556, відповідно (табл. 4.11);

– ПрАТ «Дніпроспецсталь» має менше рейтингове число, ніж «Запоріжсталь». Треба зазначити, що від'ємне значення цього показника має місце тільки в 2012 році (–0,357), а вже в 2013 році відбувається стрибок в сторону його підвищеня до 4,372. В 2014 році

цей показник дорівнює 1,283, а в 2015 році 2,138 (табл. 4.12). Хоча значення рейтингового числа *R* загалом свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства, такі стрибки значення рейтингового числа свідчать про нестабільність фінансового стану підприємства, що може привести до кризи.

Таблиця 4.11 – Метод рейтингової оцінки фінансового стану ПрАТ «Запоріжсталь» Р. С. Сайфуліна та Г. Г. Кадикова

$$R = 2 \cdot Кзвз + 0{,}1 \cdot Кпл + 0{,}08 \cdot Коа + 0{,}45 \cdot Км + Крвк$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За R моделлю	2013	За R моделлю	2014	За R моделлю	2015	За R моделлю
Кзвз – коефіцієнт забезпечення власними засобами	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,959	Фінансовий стан задовільний	0,762	Фінансовий стан задовільний	0,887	Фінансовий стан задовільний	1,085	Фінансовий стан задовільний
Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності	Ф № 1 р. 260 + р. 270 / Ф № 1 р. 620	Ф № 1 р. 1515 + р. 1170 / Ф № 1 р. 1195	0,528		0,241		0,136		0,144	
Коа – коефіцієнт оборотності активів	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 260 $\frac{гр.3+гр.4}{2}$	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 2515 $\frac{гр.3+гр.4}{2}$	5,596		8,861		25,443		27,233	
Км – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції)	Ф № 2 р. 220 (2225) / Ф № 2 р. 010 (035)	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 2 р. 2000	0,096		0,004		0,059		0,068	
К рвк – рентабельність власного капіталу	Ф № 2 р. 220 (2225) / Ф № 1 р. 380 $\frac{гр.3+гр.4}{2}$	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 1 р. 1495 $\frac{гр.3+гр.4}{2}$	0,117		0,008		0,154		0,162	
$R = 2 \cdot К_{звз} + 0{,}1 \cdot К_{пл} + 0{,}08 \cdot К_{оа} + 0{,}45 \cdot К_{м} + К_{рвк}$			**2,966**		**2,267**		**4,003**		**4,556**	

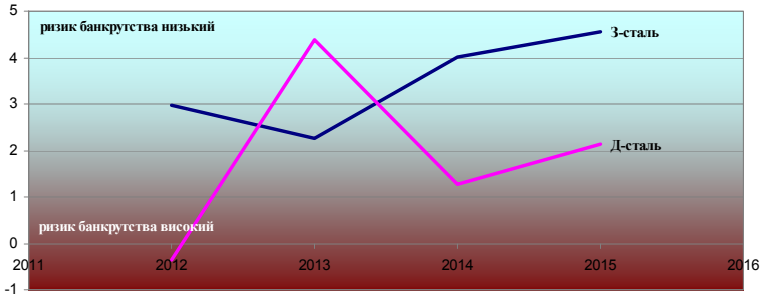

Рис. 4.4. Рейтингова оцінка фінансового стану ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за методом Р. С. Сайфуліна та Г. Г. Кадикова

Таблиця 4.12 – Метод рейтингової оцінки фінансового стану ПрАТ «Дніпроспецсталь» Р. С. Сайфуліна та Г. Г. Кадикова

$$R = 2 \cdot Кзвз + 0{,}1 \cdot Кпл + 0{,}08 \cdot Коа + 0{,}45 \cdot Км + Крвк$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За *R* моделлю	2013	За *R* моделлю	2014	За *R* моделлю	2015	За *R* моделлю
Кзвз – коефіцієнт забезпечення власними засобами	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. 480 + р. 620	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. 1595 + р. 1695	0,081	**Фінансовий стан не задовільний**	0,022	**Фінансовий стан задовільний**	0,069	**Фінансовий стан задовільний**	0,087	**Фінансовий стан задовільний**
Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності	Ф № 1 р. 260 + р. 270 / Ф № 1 р. 620	Ф № 1 р. 2515 + р. 1170 / Ф № 1 р. 1195	0,765		0,069		0,046		0,091	
Коа – коефіцієнт оборотності активів	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 260 (гр. 3 + гр. 4)/2	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 2515 (гр. 3 + гр. 4)/2	3,346		50,972		65,117		49,434	
Км – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції)	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 2 р. 010 (035)	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 2 р. 2000	–0,427		0,002		–0,217		–0,129	
Крвк – рентабельність власного капіталу	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 1 р. 380 (гр. 3 + гр. 4)/2	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 1 р. 1495 (гр. 3 + гр. 4)/2	–0,671		0,179		–3,971		–1,942	
$R = 2 \cdot Кзвз + 0{,}1 \cdot Кпл + 0{,}08 \cdot Коа + 0{,}45 \cdot Км + Крвк$			**–0,357**		**4,372**		**1,283**		**2,138**	

Таблиця 4.13 – Модель прогнозу ризику банкрутства
ПрАТ «Запоріжсталь» Іркутської державної економічної академії

$$R = 8{,}38 \cdot k_1 + k_2 + 0{,}054 \cdot k_3 + 0{,}63 \cdot k_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За *R* моделлю	2013	За *R* моделлю	2014	За *R* моделлю	2015	За *R* моделлю
k_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,041	Максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)	0,276	Середня вірогідність банкрутства (35–50%)	0,675	Мінімальна вірогідність банкрутства (до 10%)	0,625	Мінімальна вірогідність банкрутства (до 10%)
k_2 – відношення чистого прибутку (збитку) до власного капіталу	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 1 р. 380	Ф № 1 р. 2290 (2295) / Ф № 1 р. 1495	–0,234		–0,008		0,122		0,136	
k_3 – відношення виручки від реалізації до всіх активів	Ф № 2 р. 010 (035) / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	0,933		0,943		0,972		1,043	
k_4 – відношення чистого прибутку (збитку) до всіх витрат	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 2 р. 040 + р. 070 + р. 080 + р. 090 або р. 280	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 2 р. 2050 + р. 2130 + р. 2150 + р. 2180 або р. 2550	–0,089		–0,003		0,066		0,081	
$R = 8{,}38 \cdot k_1 + k_2 + 0{,}054 \cdot k_3 + 0{,}63 \cdot k_4$			**–0,206**		**0,272**		**0,781**		**0,767**	

Показник *R* за Іркутською моделлю розрахований за наданою в другому розділі формулою 2.5 з використанням даних річної фінансової звітності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2012–2015 роки.

Провівши аналіз отриманих за Іркутською моделлю результатів за досліджувані роки (табл. 4.13–4.14) визначаємо ступінь ризику банкрутства за наведенною шкалою в табл. 2.8. При порівнянні результатів розрахунків з даними зазначеної шкали бачимо, що за цією моделлю ризик банкрутства на ПрАТ «Запоріжсталь» у 2012 році є високим, у 2013 році є середнім, а у 2014–2015 рр. є мінімальним, тобто намітились сталі позитивні тенденції. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» в

період 2012–2015 роки ризик настання банкрутства був мінімальним лише у 2013 році. Таким чином можна стверджувати, що ПрАТ «Запоріжсталь» працює більш стало. Відобразимо це через відповідну схему (рис. 4.5).

Показник *R* за Іркутською моделлю розрахований за наданою в другому розділі формулою 2.5 з використанням даних річної фінансової звітності ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2012–2015 роки.

Провівши аналіз отриманих за Іркутською моделлю результатів за досліджувані роки (табл. 4.13–4.14) визначаємо ступінь ризику банкрутства за наведенною шкалою в табл. 2.8. При порівнянні результатів розрахунків з даними зазначеної шкали бачимо, що за цією моделлю ризик банкрутства на ПрАТ «Запоріжсталь» у 2012 році є високим, у 2013 році є середнім, а у 2014–2015 рр. є мінімальним, тобто намітились сталі позитивні тенденції. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» в період 2012–2015 роки ризик настання банкрутства був мінімальним лише у 2013 році. Таким чином можна стверджувати, що ПрАТ «Запоріжсталь» працює більш стало. Відобразимо це через відповідну схему (рис. 4.5).

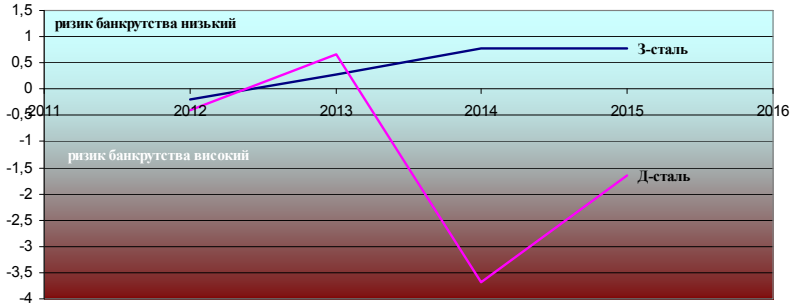

Рис. 4.5. Прогноз ризику банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за моделлю Іркутської державної економічної академії

Застосувавши *R*-модель Іркутської державної економічної академії для прогнозу ризику банкрутства досліджуваних підприємств, отримали наступні результати:

– ПрАТ «Запоріжсталь» в 2012 році мало значення показника *R* менше 0 (–0,206), що свідчить про максимальну вірогідність ризику банкрутства (90–100%). В 2013 році вірогідність ризику банкрутства знизилась до середньої (35–50%) і дорівнювала 0,272. За період 2014–2015 років підприємство вийшло з кризового стану і мало

мінімальну вірогідність ризику банкрутства (до 10%). Значення показника *R* дорівнювало 0,781 та 0,767 в 2014–2015 роках, відповідно (табл. 4.13). Такі коливання значень показника *R* свідчать про деяку нестабільність фінансового стану підприємства;

Таблиця 4.14 – Модель прогнозу ризику банкрутства
ПрАТ «Дніпроспецсталь» Іркутської економічної академії

$$R = 8{,}38 \cdot k_1 + k_2 + 0{,}054 \cdot k_3 + 0{,}63 \cdot k_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За *R* моделлю	2013	За *R* моделлю	2014	За *R* моделлю	2015	За *R* моделлю
k_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,467	**Максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)**	0,471	**Мінімальна вірогідність банкрутства (до 10%)**	0,409	**Максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)**	0,390	**Максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)**
k_2 – відношення чистого прибутку (збитку) до власного капіталу	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 1 р. 380	Ф № 1 р. 2290 (2295) / Ф № 1 р. 1495	–0,976		0,179		–3,971		–1,942	
k_3 – відношення виручки від реалізації до всіх активів	Ф № 2 р. 010 (035) / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,714		1,602		1,531		1,208	
k_4 – відношення чистого прибутку (збитку) до всіх витрат	Ф № 2 р. 220 (225) / Ф № 2 р. 040 + р. 070 + р. 080 + р. 090 або р. 280	Ф № 2 р. 2290 (2295) / Ф № 2 р. 2050 + р. 2130 + р. 2150 + р. 2180 або р. 2550	0,137		0,002		–0,225		–0,136	
***R* = 8,38*k* · 1 + *k*2 + 0,054*k* · 3 + 0,63*k* · 4**			**–0,407**		**0,661**		**–3,687**		**–1,636**	

– ПрАТ «Дніпроспецсталь» протягом досліджених 2012–2015 років мало нестійкий фінансовий стан. Тільки в 2013 році підприємство працювало з мінімальною вірогідністю ризику банкрутства, коли значення показника *R* було більше 0,42 (менше 10%). В 2012 році цей показник дорівнював (–0,407), в 2014 році – (–3,687), в 2015 році – (–1,636), що дає суттєві підстави віднесення підприємства до потенційних банкрутів (табл. 4.16).

Ще одним досить поширеним підходом до оцінки ймовірності банкрутства є п'ятифакторна модель за індексом Конана і Гольдера (формула 2.6, табл 2.9).

Таблиця 4.15 – П'ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» за індексом Конана і Гольдера

$$Z_{кг} = 0{,}16 \cdot X_1 - 0{,}22 \cdot X_2 + 0{,}87 \cdot X_3 + 0{,}1 \cdot X_4 - 0{,}24 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_{кг}$	2013	За $Z_{кг}$	2014	За $Z_{кг}$	2015	За $Z_{кг}$
X_1 – відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів до валюти балансу	Ф №1 р.(160 + 210 + 230 + 240) / Ф №1 р. 280	Ф №1 р.(1125 + 1135 + 1165) / Ф №1 р. 1300	0,1277	Ймовірність затримки платежів 80–90%	0,1017	Ймовірність затримки платежів 80–90%	0,1825	Ймовірність затримки платежів 80–90%	0,2475	Ймовірність затримки платежів 80–90%
X_2 – відношення постійного капіталу до валюти балансу	Ф № 1 р. 300 (310) / Ф № 1 р. 640	Ф № 1 р. 1400 / Ф № 1 р. 1900	0,0482		0,0459		0,029		0,0219	
X_3 – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації	Ф № 2 р. 140 / Ф № 2 р. 035	Ф № 2 р. 2250 / Ф № 2 р. 2000	0,0186		0,0338		0,1066		0,1075	
X_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості	Ф № 2 р. 240 / Ф № 2 р. (035 – 230)	Ф № 2 р. 2505 / Ф № 2 р. (2000 – 2500)	0,506		0,2894		0,1836		0,1589	
X_5 – відношення валового прибутку до залученого капіталу	Ф № 2 р. 050 / Ф № 1 р. (480 + 520)	Ф № 2 р. 2090 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,1024		0,1583		0,4842		0,5412	
$Z_{кг} = 0{,}16 \cdot X_1 - 0{,}22 \cdot X_2 + 0{,}87 \cdot X_3 + 0{,}1 \cdot X_4 - 0{,}24 \cdot X_5$			**0,052**		**0,0266**		**0,0176**		**0,0142**	

Таблиця 4.16 – П’ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за індексом Конана і Гольдера

$$Z_{кг} = 0{,}16 \cdot X_1 - 0{,}22 \cdot X_2 + 0{,}87 \cdot X_3 + 0{,}1 \cdot X_4 - 0{,}24 \cdot X_5$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_{кг}$	2013	За $Z_{кг}$	2014	За $Z_{кг}$	2015	За $Z_{кг}$
X_1 – відношення дебіторської заборгованості та грошових коштів до валюти балансу	Ф №1 р.(160 + 210 + 230 + 240) / Ф №1 р. 280	Ф №1 р.(1125 + 1155 + 1165) / Ф №1 р. 1300	0,2217	Ймовірність затримки платежів 100%	0,2373	Ймовірність затримки платежів 100%	0,2105	Ймовірність затримки платежів 100%	0,2360	Ймовірність затримки платежів 10%
X_2 – відношення постійного капіталу до валюти балансу	Ф № 1 р. 300 (310) / Ф № 1 р. 640	Ф № 1 р. 1400 / Ф № 1 р. 1900	0,0206		0,0216		0,0122		0,0875	
X_3 – відношення фінансових витрат до виручки від реалізації	Ф № 2 р. 140 / Ф № 2 р. 035	Ф № 2 р. 2250 / Ф № 2 р. 2000	0,0301		0,0569		0,0527		0,0633	
X_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості	Ф № 2 р. 240 / Ф № 2 р. (035 – 230)	Ф № 2 р. 2505 / Ф № 2 р. (2000 – 2500)	0,4954		0,3863		0,3533		0,2294	
X_5 – відношення валового прибутку до залученого капіталу	Ф № 2 р. 050 / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 2 р. 2090 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,0653		0,1561		0,2089		2,3267	
$Z_{кг} = 0{,}16 \cdot X_1 - 0{,}22 \cdot X_2 + 0{,}87 \cdot X_3 + 0{,}1 \cdot X_4 - 0{,}24 \cdot X_5$			0,091		0,0839		0,062		–0,4618	

За цим підходом видно (табл. 4.15–4.16), що ймовірність затримки платежів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» є майже стовідсотковою, в той же час на ПрАТ «Запоріжсталь» ситуація не на багато краща (індекс складає 80–90%). Продемонструємо отримані дані на рис. 4.6.

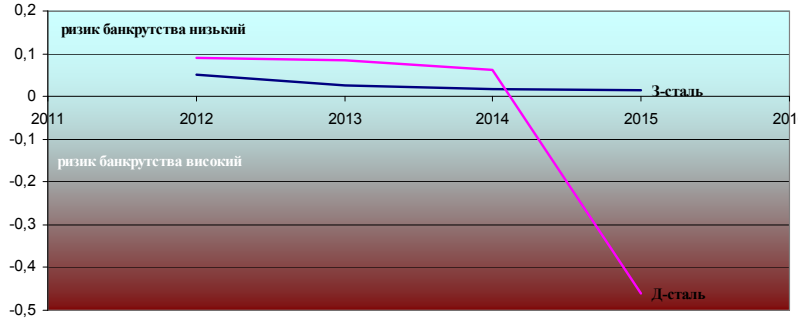

Рис. 4.6. П'ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за індексом Конана і Гольдера

Як видно зі схеми, хоча обидва підприємства мають сталі відємні тенденції, проте на ПрАТ «Дніпроспецсталь» станом на 2015 рік ситуація є набагато гіршою.

Дослідивши фінансовий стан ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за допомогою п'ятифакторної моделі оцінки ймовірності банкрутства за індексом Конана і Гольдера, отримали результати, які свідчать:

– вірогідність затримки платежів на ПрАТ «Запоріжсталь» протягом усього досліджуваного періоду (2012–2015 роки) склала 80–90%, що свідчить про зниження платоспроможності підприємства і про появу ознаки банкрутства (табл. 4.15);

– вірогідність затримки платежів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» протягом 2012–2014 років також складала 80–90% і тільки в 2015 році платоспроможність підприємства зросла, оскільки вірогідність затримки платежів в цьому році склала лише 10% (табл. 4.16).

Застосувавши чотирьохфакторну прогнозну модель платоспроможності Таффлера та Тішоу за формулою 2.7, проведено аналіз фінансового стану досліджуваних підприємств за 2012–2015 роки із застосуванням *Z*-показника даної моделі (табл. 4.17–4.18).

При порівнянні отриманих *Z*-показників за моделлю Таффлера та Тішоу з граничними значеннями, які запропонували розробники моделі, отримуємо результати стосовно фінансового стану підприємства. Отримані результати свідчать, що підприємства мають непогані довгострокові перспективи (рис. 4.7).

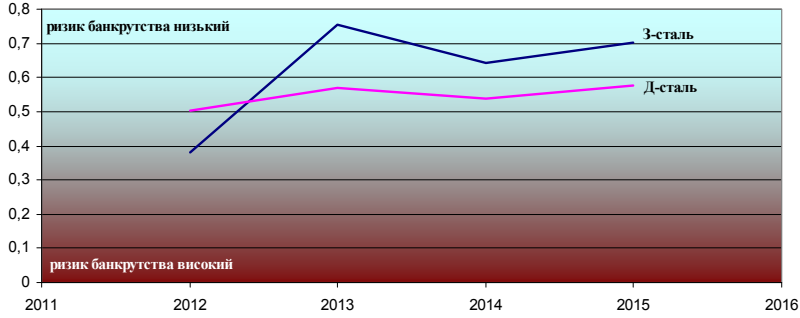

Рис. 4.7. Дослідження ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за індексом Таффлера та Тішоу

Таблиця 4.17 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» за індексом Таффлера та Тішоу

$$Z = 0{,}53 \cdot X_1 + 0{,}13 \cdot X_2 + 0{,}18 \cdot X_3 + 0{,}16 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_т$	2013	За $Z_т$	2014	За $Z_т$	2015	За $Z_т$
X_1 – відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань	Ф № 2 р. 050 / Ф № 1 р. 620	Ф № 2 р. 2090 / Ф № 1 р. 1695	0,1141	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,8605	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,6296	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,690	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**
X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,4682		0,4855		0,6130		0,7819	
X_3 – відношення поточних зобов'язань до активів підприємства	Ф № 1 р. 620 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1695 / Ф № 1 р. 1300	0,4339		0,4632		0,4074		0,3763	
X_4 – відношення виручки від реалізації продукції до активів підприємства	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,1360		0,9426		0,9716		1,0432	
$Z = 0{,}53 \cdot X_1 + 0{,}13 \cdot X_2 + 0{,}18 \cdot X_3 + 0{,}16 \cdot X_4$			**0,3813**		**0,7534**		**0,6421**		**0,7019**	

Таблиця 4.18 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за індексом Таффлера та Тішоу

$$Z = 0{,}53 \cdot X_1 + 0{,}13 \cdot X_2 + 0{,}18 \cdot X_3 + 0{,}16 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_т$	2013	За $Z_т$	2014	За $Z_т$	2015	За $Z_т$
X_1 – відношення операційного прибутку до поточних зобов'язань	Ф № 2 р. 050 / Ф № 1 р. 620	Ф № 2 р. 2090 / Ф № 1 р. 1695	0,0981	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,2975	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,3622	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**	0,461	**Підприємство має непогані довгострокові перспективи**
X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,5093		0,4821		0,4375		0,4246	
X_3 – відношення поточних зобов'язань до активів підприємства	Ф № 1 р. 620 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1695 / Ф № 1 р. 1300	0,6098		0,5130		0,5384		0,4644	
X_4 – відношення виручки від реалізації продукції до активів підприємства	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,7096		1,6019		1,1964		1,2079	
$Z = 0{,}53 \cdot X_1 + 0{,}13 \cdot X_2 + 0{,}18 \cdot X_3 + 0{,}16 \cdot X_4$			**0,5015**		**0,569**		**0,5372**		**0,5763**	

Результати діагностики досліджуваних підприємств за моделлю Таффлера та Тішоу показали наступне:

– ПрАТ «Запоріжсталь» має стійке фінансове становище й непогані довгострокові перспективи, оскільки значення $Z_т$ рахунку більше 0,3 і має тенденцію до зростання в 2012–2015 роках: 0,3813, 0,7534, 0,6421, 0,7019 відповідно (табл. 4.19);

– ПрАТ «Дніпроспецсталь» також має тенденцію до посилення своєї фінансової стійкості: значення показника $Z_т$ більше 0,3 і поступово збільшується від 0,5015 у 2012 році до 0,569, 0,5372, 0,5763 у 2013–2015 роках відповідно (табл. 4.20).

За чотирьохфакторною моделлю оцінки ймовірності банкрутства Спрінгейта (формула 2.8) ПрАТ «Запоріжсталь» є потенційним банкрутом у 2012–2014 роках, проте у 2015 році ситуаційія покращується і за цією методикою підприємству бажаним є вжити необхідних заходів для утримання фінансової стійкості (табл. 4.19–4.20). ПрАТ «Дніпроспецсталь» також лише один рік (2014) отримує хороші показники. Тому за даною методикою не можна вважати роботу підприємств стабільною (рис. 4.8).

Таблиця 4.19 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Спрінгейта на ПрАТ «Запоріжсталь»

$$Z_c = 1{,}03 \cdot X_1 + 3{,}07 \cdot X_2 + 0{,}66 \cdot X_3 + 0{,}4 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_c	2013	За Z_c	2014	За Z_c	2015	За Z_c
X_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів	Ф № 1 р. (380 – 030) / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. (1495 – 1095) / Ф № 1 р. 1300	–0,3070	Підприємство є потенційним банкрутом	–0,2920	Підприємство є потенційним банкрутом	–0,2049	Підприємство є потенційним банкрутом	–0,1046	Підприємству необхідно вжити заходів з утримання фінансової стійкості
X_2 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів	Ф № 2 р. 100 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 / Ф № 1 р. 1300	0		0,0253		0,1591		0,1881	
X_3 – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань	Ф № 2 р. 190 / Ф № 1 р. 620	Ф № 2 р. 2290 / Ф № 1 р. 1695	0		0,0077		0,1410		0,1886	
X_4 – відношення чистого доходу до всього активів	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,1360		0,9426		0,9716		1,0432	
$Z_c = 1{,}03 \cdot X_1 + 3{,}07 \cdot X_2 + 0{,}66 \cdot X_3 + 0{,}4 \cdot X_4$			0,1382	0,159			0,7591		1,0115	

Таблиця 4.20 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Спрінгейта на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

$$Z_c = 1{,}03 \cdot X_1 + 3{,}07 \cdot X_2 + 0{,}66 \cdot X_3 + 0{,}4 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За Z_c	2013	За Z_c	2014	За Z_c	2015	За Z_c
X_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів	Ф № 1 р.(380 – 080) / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р (1495 – 1095) / Ф № 1 р. 1300	–0,4584	**Підприємство є потенційним банкрутом**	–0,5065	**Підприємство є потенційним банкрутом**	–0,5257	**Підприємству необхідно вжити заходів затримання фінансової стійкості**	–0,5299	**Підприємство є потенційним банкрутом**
X_2 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів	Ф № 2 р. 100 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 / Ф № 1 р. 1300	0		0,0788		0,0988		0,1359	
X_3 – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань	Ф № 2 р. 190 / Ф № 1 р. 620	Ф № 2 р. 2290 / Ф № 1 р. 1695	0		0,0076		0		0	
X_4 – відношення чистого доходу до всього активів	Ф № 2 р. 035 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1300	1,7095		1,6019		1,1964		1,2079	
$Z_c = 1{,}03 \cdot X_1 + 3{,}07 \cdot X_2 + 0{,}66 \cdot X_3 + 0{,}4 \cdot X_4$			**0,2117**		**0,366**		**1,3234**		**0,3546**	

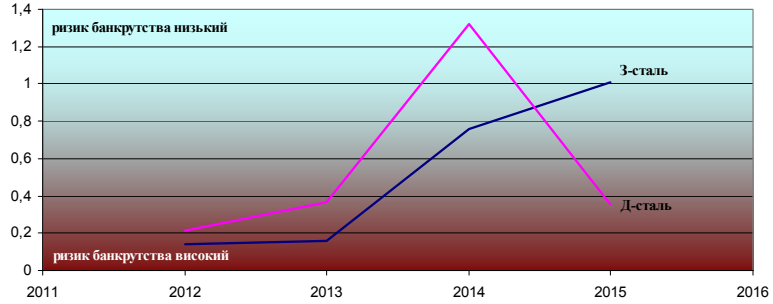

Рис. 4.8. Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ«Запоріжсталь» та ПрАТ«Дніпроспецсталь» за чотирьохфакторною моделлю Спрінгейта

З рис. 4.8 неможливо виділити загальні тенденції розвитку досліджуваних підприємств.

Результати діагностики фінансового стану досліджуваних підприємств за моделлю Спрінгейта приводять до висновку:

– ПрАТ «Запоріжсталь»: значення показника Z_c в 2012–2014 роках, які дорівнюють 0,1382, 0,159, 0,7591, відповідно, дають підстави віднести ПрАТ «Запоріжсталь» до потенційних банкрутів. Значення показника Z_c в 2015 році, який дорівнює 1,0115 свідчить, хоча підприємство почало виходити з кризового стану, йому необхідно вжити заходів з утримання фінансової стійкості (табл. 4.19);

– ПрАТ «Дніпроспецсталь»: значення показника Z_c в 2012–2013 роках, які дорівнюють 0,2117, 0,366 відповідно, дають підстави віднести ПрАТ «Дніпроспецсталь» до потенційних банкрутів. Значення показника Z_c в 2014 році, який дорівнює 1,3234 свідчить, що підприємство вживало заходи з покращення свого фінансового стану, але неспромоглося подолати фінансову кризу і вже в 2015 році знову мало фінансовий стан, який передбачає потенційне банкрутство (табл. 4.20).

Застосувавши модель Бівера для дослідження показників фінансового стану підприємства (табл. 2.10), була проведена оцінка фінансового стану підприємств за 2012–2015 роки. Результати дослідження занесені до табл. 4.21 та 4.22.

Коефіцієнт Бівера має нормативне значення 0,2. В разі не перевищення коефіцієнта над нормативним значенням, підприємство має тенденцію до небаженого скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва. На ПрАТ «Запоріжсталь» в 2012 році значення коефіцієнта Бівера дорівнювало 0,066, що говорить про скорочення частки прибутку на розвиток виробництва. Це було найменше значення цього показника за період 2012–2015 рр. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» значення коефіцієнта Бівера є стабільно

низькими, в той час як на ПрАТ «Запоріжсталь» вони з року в рік зростають. Згідно з теорією та практикою економічної діяльності, якщо коефіцієнт Бівера два роки поспіль менше нормативного значення, то це дає суттєві підстави віднесення підприємства до потенційних банкрутів.

Таблиця 4.21 – Схема діагностики по Біверу ПрАТ «Запоріжсталь»

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення показників							
			2012	За схемою Бівера	2013	За схемою Бівера	2014	За схемою Бівера	2015	За схемою Бівера
Коефіцієнт Бівера	$\frac{Ф\,№\,2\ р.\,220\,(225)\ +\ р.\,260}{Ф\,№\,1\ р.\,480\ +\ р.\,620}$	$\frac{Ф\,№\,2\ р.\,2290\,(2295)\ +\ р.\,2615}{Ф\,№\,1\ р.\,1595\ +\ р.\,1695}$	0,066	За 5 до Б	0,111	За 5 до Б	0,181	За 5 до Б	0,246	За 5 до Б
Рентабельність активів	$\frac{Ф\,№\,2\ р.\,220\,(225)}{Ф\,№\,1\ р.\,280} \times 100\%$	$\frac{Ф\,№\,2\ р.\,2290\,(2295)}{Ф\,№\,1\ р.\,1800} \times 100\%$	10,86	ФС	0,355	За 5 до Б	5,745	ФС	7,097	ФС
Фінансовий ліверидж	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,480}{Ф\,№\,1\ р.\,380}$	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,1595}{Ф\,№\,1\ р.\,1495}$	0,107	ФС	0,241	ФС	0,260	ФС	0,199	ФС
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,380 - р.\,080}{Ф\,№\,1\ р.\,260}$	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,1495 - р.\,1095}{Ф\,№\,1\ р.\,1300}$	–1,350	За 1 до Б	–0,292	За 1 до Б	–0,205	За 1 до Б	–0,104	За 1 до Б
Коефіцієнт покриття	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,260}{Ф\,№\,1\ р.\,150\ +\ р.\,210\ +\ р.\,230\ +\ р.\,250}$	$\frac{Ф\,№\,1\ р.\,2515}{Ф\,№\,1\ р.\,1120\ +\ р.\,1155\ +\ р.\,1165\ +\ р.\,1190}$	2,570	ФС	3,413	ФС	3,302	ФС	1,433	За 5 до Б

У 2012–2015 роках показник фінансового левериджу є досить високим, тобто підприємства спроможні погасити кредиторську заборгованість. Але коефіцієнт Бівера за останні роки на ПрАТ «Дніпроспецсталь» має низькі значення, що, згідно до теорії та практичного досвіду має повне право відносити дане підприємство до

банкрутів, причому спостерігається суттєве зменшення чистого обортного капіталу, що приводить підприємство до залежності від позикових коштів для ведення поточної діяльності. Цю ситуацію може покращити погашення дебіторської заборгованості шляхом відшкодування ПДВ. Стосовно інших показників, які запропоновані Бівером для оцінки фінансового стану підприємства (рентабельність активів, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом, коефіцієнт покриття), вже був проведений детальний аналіз останіх при характеристиці фінансового-господарського стану ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» із застосуванням наведених в першому розділі методик.

Таблиця 4.22 – Схема діагностики по Біверу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення показників							
			2012	За схемою Бівера	2013	За схемою Бівера	2014	За схемою Бівера	2015	За схемою Бівера
Коефіцієнт Бівера	$\frac{Ф№2\ р.220\ (225) + р.260}{Ф№1\ р.480 + р.620}$	$\frac{Ф№2\ р.2250\ (2295) + р.2515}{Ф№1\ р.1595 + р.1695}$	0,025	За 5 до Б	0,037	За 5 до Б	0,020	За 5 до Б	0,038	За 5 до Б
Рентабельність активів	$\frac{Ф№2\ р.220\ (225)}{Ф№1\ р.280} \times 100\%$	$\frac{Ф№2\ р.2240\ (2295)}{Ф№1\ р.1300} \times 100\%$	–7,298	За 5 до Б	0,392	За 5 до Б	–25,955	За 1 до Б	–15,565	За 5 до Б
Фінансовий ліверидж	$\frac{Ф№1\ р.480}{Ф№1\ р.380}$	$\frac{Ф№1\ р.1595}{Ф№1\ р.1495}$	4,103	ФС	21,239	ФС	6,061	ФС	5,684	ФС
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{Ф№1\ р.380 - р.080}{Ф№1\ р.260}$	$\frac{Ф№1\ р.1495 - р.1095}{Ф№1\ р.1300}$	–0,458	За 1 до Б	–0,506	За 1 до Б	–0,526	За 1 до Б	–0,53	За 1 до Б
Коефіцієнт покриття	$\frac{Ф№1\ р.260}{Ф№1\ р.150 + р.210 + р.230 + р.250}$	$\frac{Ф№1\ р.2515}{Ф№1\ р.1120 + р.1155 + р.1165 + р.1190}$	2,072	ФС	1,563	За 5 до Б	0,548	За 1 до Б	0,654	За 1 до Б

Для графічного зображення загальних тенденцій по окремим показникам, присвоємо стану фінансової стабільності значення 3, стану «за 5 років до банкрутства» значення 2 і, відповідно, «за 1 рік до банкрутства» = 1, тоді графіки даних показників будуть мати такий вигляд (рис. 4.9 та 4.10).

Результати діагностики фінансового стану досліджуваних підприємств за схемою діагностики банкрутства по Біверу виявили протиріччя між значеннями окремих показників: показників:

– ПрАТ «Запоріжсталь»: значення коефіцієнта Бівера характеризують фінансовий стан підприємства в дослідженому періоді як «за п’ять років до банкрутства»; значення показників рентабельності активів, фінансового левериджу та коефіцієнта покриття майже в усі роки досліджуваного періода визначають підприємство як «фінансово стійке». ПрАТ «Запоріжсталь»: значення коефіцієнта Бівера характеризують фінансовий стан підприємства в дослідженому періоді як «за п’ять років до банкрутства»; значення показників рентабельності активів, фінансового левериджу та коефіцієнта покриття майже в усі роки досліджуваного періода визначають підприємство як «фінансово стійке». Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначає фінансовий стан підприємства як «за один рік до банкрутства». Узагальнивши значення всіх показників, дістаємось висновку, що на теперішній час підприємство має фінансову стійкість, але вже зараз йому необхідно вжити заходів із утримання стійкого фінансового стану та запобігання фінансовій кризі (табл. 4.20);

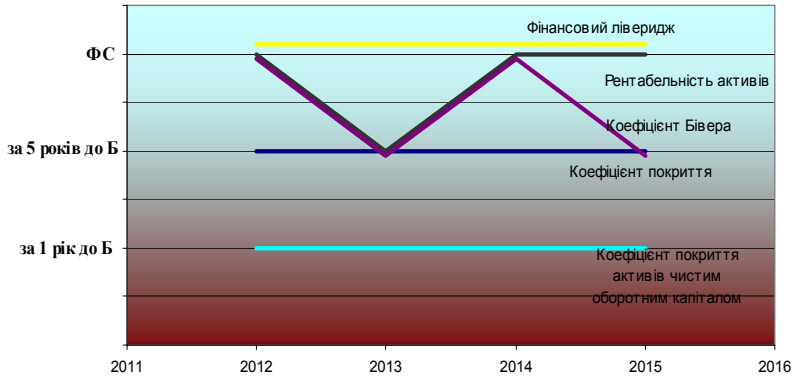

Рис. 4.9. Діагностика настання банкрутства за Бівером на ПрАТ «Запоріжсталь»

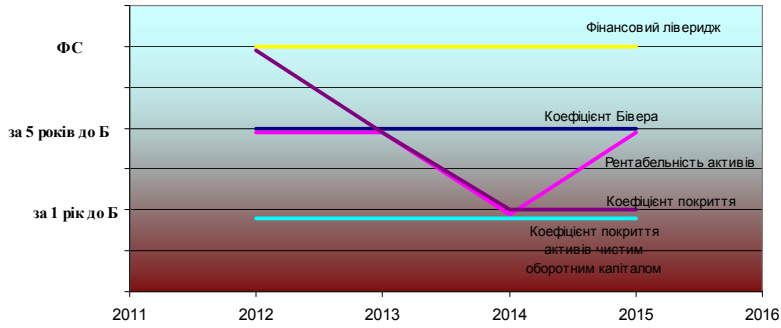

Рис. 4.10. Діагностика настання банкрутства за Бівером на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

– ПрАТ «Дніпроспецсталь»: значення коефіцієнта Бівера, показника рентабельності активів характеризують фінансовий стан підприємства в дослідженому періоді як «за п'ять років до банкрутства»; значення показників фінансового левериджу в усі роки досліджуваного періода визначають підприємство як «фінансово стійке». Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначає фінансовий стан підприємства як «за один рік до банкрутства». Коефіцієнт покриття коливається від значення, що відповідає стану «фінансово стійке» у 2012 році до стану «за п'ять років до банкрутства» у 2013 році та «за один рік до банкрутства» у 2014–2015 роках. Узагальнивши значення всіх показників, дістаємось висновку, що на теперішній час підприємство має незадовільний фінансовий стан і без вжиття невідкладних заходів з його підвищення, може збанкрутувати в часовому інтервалі від 1 до 5 років (табл. 4.21).

Дослідження ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за чотирьохфакторною моделлю Ліса пропоновано у табл. 4.23, 4.24 та на рис. 4.11 (формула 2.10).

Згідно даної моделі ПрАТ «Запоріжсталь» у 2012 та у 2013 рр. має високий ризик ймовірності банкрутства, але вже у 2014 та у 2015 роках – низький, натомість на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2012–2015 рр. має високу ймовірність банкрутства.

Результати діагностики фінансового стану досліджуваних підприємств за моделлю Ліса свідчать про наступне:

– ПрАТ «Запоріжсталь»: значення показника $Z_л$ у 2012–2013 роках менше 0,037, що свідчить про високий рівень ймовірності ризику банкрутства. В 2014 році підприємство вживає заходи з подолання кризового стану і показник $Z_л$ підвищується до 0,0412, а в 2015 році він дорівнює 0,509, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства (табл. 4.23);

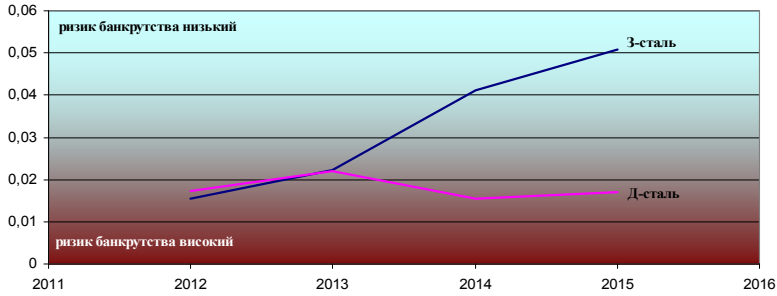

Рис. 4.11. Дослідження ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за чотирьохфакторною моделлю Ліса

Таблиця 4.23 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Ліса ПрАТ «Запоріжсталь»

$$Z_л = 0{,}063 \cdot X_1 + 0{,}092 \cdot X_2 + 0{,}057 \cdot X_3 + 0{,}001 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_л$	2013	За $Z_л$	2014	За $Z_л$	2015	За $Z_л$
X_1 – відношення оборотних активі до всього активів	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,2264	Підприємство має високий ризик банкрутства	0,2756	Підприємство має високий ризик банкрутства	0,3248	Підприємство має низький ризик банкрутства	0,3751	Підприємство має низький ризик банкрутства
X_2 – відношення операційного прибутку до всього активів	Ф № 2 р. 100 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 / Ф № 1 р. 1300	0		0,0254		0,1591		0,1881	
X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	0,0036		0,0321		0,0917		0,1585	
X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,9593		0,7616		0,8875		1,0846	
$Z_л = 0{,}063 \cdot X_1 + 0{,}092 \cdot X_2 + 0{,}057 \cdot X_3 + 0{,}001 \cdot X_4$			**0,0154**		**0,0222**		**0,0412**		**0,0509**	

– ПрАТ «Дніпроспецсталь»: значення показника $Z_л$ у 2012–2015 роках менше 0,037 і дорівнюють 0,0172, 0,0221, 0,0155, 0,0169 відповідно, що свідчить про високий рівень ймовірності ризику банкрутства (табл. 4.24).

Таблиця 4.24 – Чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Ліса
ПрАТ «Дніпроспецсталь»

$$Z_л = 0{,}063 \cdot X_1 + 0{,}092 \cdot X_2 + 0{,}057 \cdot X_3 + 0{,}001 \cdot X_4$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_л$	2013	За $Z_л$	2014	За $Z_л$	2015	За $Z_л$
X_1 – відношення оборотних активі до всього активів	Ф № 1 р. 260 / Ф № 1 р. 280	Ф № 1 р. 1195 / Ф № 1 р. 1300	0,4669	Підприємство має високий ризик банкрутства	0,4715	Підприємство має високий ризик банкрутства	0,4089	Підприємство має високий ризик банкрутства	0,390	Підприємство має високий ризик банкрутства
X_2 – відношення операційного прибутку до всього активів	Ф № 2 р. 100 / Ф № 1 р. 280	Ф № 2 р. 2190 / Ф № 1 р. 1300	0		0,0788		0,0988		0,1359	
X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів	Ф № 1 р. 350 / Ф № 1р. 280	Ф № 1 р. 1420 / Ф № 1 р. 1300	–0,2138		–0,2606		–0,3405		–0,3549	
X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань	Ф № 1 р. 380 / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1495 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,0816		0,022		0,0699		0,0871	
$Z_л = 0{,}063 \cdot X_1 + 0{,}092 \cdot X_2 + 0{,}057 \cdot X_3 + 0{,}001 \cdot X_4$			**0,0172**		**0,0221**		**0,0172**		**0,0221**	

Проаналізував фінансовий стан підприємства із застосуванням наведених в першому розділі методик, слід зазначити, що на ПрАТ «Запоріжсталь» та на ПрАТ «Дніпроспецсталь» спостерігається збільшення дебіторської заборгованості, перш за все, за рахунок не відшкодованого ПДВ та за виданими авансами підрядним організаціям, які виконували будівельні роботи, а також за товари, роботи і послуги.

Це сталось через економічні кризи, слідством яких стало призупинення будівництва та машинобудування, що призвело до неплатоспроможності підприємств цих галузей, які були споживачами металопродукції та не змогли вчасно розрахуватися по зобов'язанням перед підприємствами. Ріст дебіторської заборгованості призвело до зростання кредиторської заборгованості по довгостроковим зобов'язанням. Власні оборотні засоби зменшилися, їх стало недостатньо для ведення фінансово-господарської діяльності, що пояснюється суттєвим збільшенням довгострокових фінансових інвестицій та незавершеного будівництва.

Таблиця 4.25 – Розрахункові дані показників ПрАТ «Запоріжсталь»

Значення інтегрального показника (ймовірності банкрутства)			
2012	2013	2014	2015
П'ятифакторна модель Альтмана (1968 рік)			
1,749 вірогідність банкрутства неймовірно висока	1,857 вірогідність банкрутства висока	2,848 вірогідність банкрутства можлива	3,285 вірогідність банкрутства можлива
П'ятифакторна модель Альтмана (1983 рік)			
1,539 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	1,560 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	2,395 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	2,660 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива
Модель Сайфуліна-Кадикова			
2,966 фінансовий стан задовільний	2,267 фінансовий стан задовільний	4,003 фінансовий стан задовільний	4,556 фінансовий стан задовільний
Модель Іркутської економічної академії			
–0,206 максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)	0,272 середня вірогідність банкрутства (35–50%)	0,781 мінімальна вірогідність банкрутства (до 10%)	0,767 мінімальна вірогідність банкрутства (до 10%)
П'ятифакторна модель Конана і Гольдера			
0,052 імовірність затримки платежів 80–90%	0,0266 імовірність затримки платежів 80–90%	0,0176 імовірність затримки платежів 80–90%	0,0142 імовірність затримки платежів 80–90%
Чотирьохфакторна модель Таффлера та Тішоу			
0,3813 непогані довгострокові перспективи	0,7534 непогані довгострокові перспективи	0,6421 непогані довгострокові перспективи	0,7019 непогані довгострокові перспективи
Чотирьохфакторна модель Спрингейта			
0,1382 потенційний банкрут	0,159 потенційний банкрут	0,7591 потенційний банкрут	1,0115 необхідно вжити заходів з утримання фінансової стійкості
Чотирьохфакторна модель Ліса			
0,0154 високий рівень ризику банкрутства	0,0222 високий рівень ризику банкрутства	0,0412 низький рівень ризику банкрутства	0,0509 низький рівень ризику банкрутства

Зменшився власний оборотний капітал як наслідок – зменшення нерозподіленого прибутку через збиткову діяльність. Якщо дана тенденція до зменшення власного оборотного капіталу буде зберігатися і в подальшому, то підприємства не зможуть розраховуватися по поточній та довгостроковій заборгованості власним оборотним

капіталом, що призведе до залежності від позичкових коштів і до потенційних банкрутів.

На досліджуваних підприємствах відбулося погіршення фінансових показників, пов'язане, в основному, з нестачею власних оборотних активів через спад реалізації продукції на ринку металопродукції, що сталося, в першу чергу, із-за фінансово-економічної кризи у світі та Україні. Але слід відмітити, що певне погіршення стану підприємств пов'язане з високою собівартістю, що призвело до зниження їх конкурентоспроможності.

За останні роки діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» поточна платоспроможність та показники, які її визначають: коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт заборгованості, показник фінансового левериджу, коефіцієнт автономії відображають залежність від позичкових коштів, проте ситуація із даними показниками не така критична, як на ПрАТ «Дніпроспецсталь». На обох підприємствах спостерігається стрімке зменшення оборотності кредиторської, дебіторської заборгованостей і, відповідно збільшення термінів обернення останніх.

Діяльність підприємств характеризується коливаннями оборотності запасів в бік зростання, що говорить про спад реалізації, про зростання дебіторської заборгованості, яка впливає на затримку погашення кредиторської заборгованості. Відволікання оборотних засобів з основної діяльності впливає на збільшення терміну операційного та фінансового циклів.

В 2015 році на ПрАТ «Запоріжсталь» спостерігається незначне зменшення залежності від кредитних коштів, покращення показника фінансового левериджу. Це дає підстави для надання позитивної оцінки управлінню фінансовими ресурсами. Якщо зберегти управління в такому режимі в найближчій перспективі, підприємство має шанси вийти із збиткової діяльності і статусу потенційних банкрутів.

Розрахункові значення показників ймовірності ризику банкрутства за моделями, використаними в дослідженні, надані: по ПрАТ «Запоріжсталь» у табл. 4.25, по ПрАТ «Дніпроспецсталь» у табл. 4.26.

Узагальнення результатів діагностики ризику банкрутства на досліджуваних підприємствах ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» приводить до висновку, що результати за окремими методиками різняться, а в деяких випадках бувають навіть протилежними.

Таблиця 4.26 – Розрахункові дані показників ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Значення інтегрального показника (імовірності банкрутства)			
2012	2013	2014	2015
П'ятифакторна модель Альтмана (1968 рік)			
2,018 вірогідність банкрутства висока	2,076 вірогідність банкрутства висока	1,580 вірогідність банкрутства неймовірно висока	1,680 вірогідність банкрутства неймовірно висока
П'ятифакторна модель Альтмана (1983 рік)			
1,888 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	1,965 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	1,531 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива	1,260 точна оцінка вірогідності банкрутства неможлива
Модель Сайфуліна-Кадикова			
–0,357 фінансовий стан не задовільний	4,372 фінансовий стан задовільний	1,283 фінансовий стан задовільний	2,138 фінансовий стан задовільний
Модель Іркутської економічної академії			
–0,407 максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)	0,661 мінімальна вірогідність банкрутства (до10%)	–3,687 максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)	–1,636 максимальна вірогідність банкрутства (90–100%)
П'ятифакторна модель Конана і Гольдера			
0,091 імовірність затримки платежів 80–90%	0,0839 імовірність затримкиплатежів 80–90%	0,062 імовірність затримки платежів 80–90%	–0,4618 імовірність затримки платежів 10%
Чотирьохфакторна модель Таффлера та Тішоу			
0,5015 непогані довгострокові перспективи	0,569 непогані довгострокові перспективи	0,5372 непогані довгострокові перспективи	0,5763 непогані довгострокові перспективи
Чотирьохфакторна модель Спрингейта			
0,2117 потенційний банкрут	0,366 суб'єкт господарювання є вірогідним банкрутом	1,3234 необхідно вжити заходів з утримання фінансової стійкості	0,3546 потенційний банкрут
Чотирьохфакторна модель Ліса			
0,0172 високий рівень ризику банкрутства	0,0221 високий рівень ризику банкрутства	0,0155 високий рівень ризику банкрутства	0,0169 високий рівень ризику банкрутства

Але, не дивлячись на виявлені протиріччя, автори дійшли висновку, що:

– на період дослідження (2012–2015роки) ПрАТ «Запоріжсталь» має стійкий фінансовий стан, але за окремими показниками присутні ознаки банкрутства, тому підприємству необхідно вживати заходи з

утримання своєї фінансової стійкості, використовуючи фінансові важелі та приймаючи обґрунтовані та зважені управлінські рішення;

– ПрАТ «Дніпроспецсталь» має більш незадовільний та нестабільний фінансовий стан. Показники більшості моделей вказують на ознаки банкрутства. Такий стан має непокоїти керівництво. Необхідно вживати невідкладні заходи для покращення фінансового стану підприємства та для виведення його з кризового стану, щоб не зазнати повного банкрутства в часовому інтервалі від 1 до 5 років.

Зарубіжні дискримінантні моделі, як правило, позиціонуються як універсальні. Вони не містять чітких рекомендацій щодо того, для яких підприємств їх можна застосовувати найбільш ефективно, а для яких – взагалі не слід. Аналіз цих моделей свідчить про те, що вони спрямовані, насамперед, на прогнозування банкрутства великих і середніх підприємств.

Незважаючи на те, що всі моделі мають певні переваги та недоліки, їх можна й потрібно застосовувати комплексно й завчасно (навіть якщо підприємство функціонує добре і є рентабельним), завдяки цьому можна попередити проблеми й при відповідному менеджменті уникнути їх.

При виборі моделі слід враховувати певні умови господарювання промислового підприємства:

– часову відповідність об’єкта, відповідність об’єкта оцінювання, інакше отриманий результат може бути помилковим;

– стійка діяльність підприємства залежить від маркетингової політики, стратегії розвитку, ефективного використання наявних ресурсів, а також від зовнішніх умов, до числа яких зараховують податкову, цінову, кредитну політики держави;

– моделі побудовані за даними зарубіжних компаній, але будь-яка країна має свою специфіку, що треба враховувати;

– існують розбіжності у врахуванні важливості певних показників у моделях;

– фактор інфляції значно впливає на формування деяких показників;

– вартість активів за балансом не відповідає реальній ринковій ціні.

Використовуючи сучасні методи та моделі дослідження кризи суб’єкта господарювання, слід зазначити, що не зважаючи на усі переваги даних підходів, які створені для дослідження ймовірності настання банкрутства, вони були створені на базі дослідження поведінки фірм за умов західної моделі розвитку, що не повною мірою відповідає сучасним реаліям розвитку економіки нашої держави. Створення відповідних багатофакторних математичних моделей для нашої економіки наразі є проблемним питанням, перш за все внаслідок

недосконалості та нестабільності нормативної та законодавчої бази із визнання українських підприємств банкрутами; по-друге, відсутність багатьох чинників, які значною мірою впливають на фінансово-економічну стабільність суб'єктів господарювання; по-третє внаслідок необ'єктивність даних щодо наявної статистики збанкрутілих підприємств. Окрім того, дані математичні моделі розраховують на підставі статистичних даних суб'єктів господарювання певної країни, в той час як застосування даних моделей зазвичай окреслено межами певної території. Також, суттєву роль відіграє якість фінансової та звітної документації, а також ступінь відповідності реальному стану даних статистики і, відповідно, коефіцієнтів, на яких базуються дані математичні моделі. Зазначені моделі доцільно застосовувати як певний підхід до створення цілісної системи прогнозування ймовірності банкрутства, проте варто пам'ятати особливості певної території.

Переважна більшість математичних моделей створена на базі певного фактору (критерію). Так певні моделі, націлені на чинник фінансової стійкості, котрий напряму пов'язаний з фінансово-економічною структурою суб'єкта господарювання, залежністю фірми від кредиторів, ліквідністю. Таким чином до них можна віднести: модель Тафлера та показник діагностики Конана і Гольдера. У зазначених моделях при прогнозуванні ймовірності настання банкрутства вчені віддіють пререгативу показникам короткострокової та довгострокової заборгованості, ліквідності та платоспроможності.

Існують математичні моделі, які досліджують схильність суб'єкта господарювання до настання банкрутства на базі дослідження показників рентабельності та ділової активності. У цих моделях окреслені показники мають найбільшу вагу за важливістю впливу на остаточний результат моделі, тобто за кількісним складом. До них слід віднести математичні моделі Альтмана, Лісу та Спрінгейта відповідно.

Сайфулін і Кадиков для створення п'ятифакторної математичної моделі застосували підхід, започаткований Альтманом. Дані моделі вже можна використовувати в українських реаліях.

Попри те, що математична модель Альтмана давала найбільш точні результати (близько 95% достовірних результатів у прогнозуванні ймовірності банкрутства впродовж року у Сполучених Штатах Америки), проте, вона має негативний досвід застосування в інших країнах. Дану модель будують на підставі значень бухгалтерської звітності, власне тому вона не може впоратись із швидкими змінами у фінансово-економічному стані боржника.

Математичні моделі Альтмана, Ліса та Таффлера досить розповсюджені у світовій економічній практиці, що є результатом таких переваг:

1. Отримана аналітична інформація для обчислення показників є загальнодоступною, оскільки відображена в даних фінансової звітності.

2. Є вірогідність прогнозування ймовірності настання банкрутства, встановлення зони ризику, в якій знаходиться суб'єкт господарювання.

3. Дані математичні моделі мають незначну кількість критеріїв, що породжує високу точність отриманих результатів, при цьому трудовитрати є незначними.

Однак, дані моделі показують й реальні результати за умов, для яких вони власне й були створені. З метою застосування даних математичних моделей в Україні, доцільно, щоб фінансова звітність, бухгалтерський облік і показники міжнародній практиці відповідали один одному та їх застосовувати в умовах усталеної роботи вітчизняних суб'єктів господарювання.

Таким чином, будь-яка математична модель буде давати правдиві результати тільки за певних умов роботи суб'єктів, котрі аналізуються, що не є характерним для вітчизняної практики й не впливає на коефіцієнти обраної моделі, на її екстремальні значення, які використовують для дослідження фінансово-економіного становища суб'єкта господарювання і передбачення ймовірності його банкрутства.

Проте, незважаючи на названі вади, ці моделі мають високу ймовірність оцінки банкрутства та досить дієві на практиці. Удосконалення доцільного механізму, за допомогою якого може здійснюватись прогнозування вірогідності настання банкрутства з погляду його складових, наявних критеріїв та вибору єдиної системи показників стає більш перспективним для подальших досліджень.

Висновки до 4 розділу

1. За результатами роботи встановлено, що потенціал підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України сьогодні є вагомою складовою економіки держави, насамперед тому, що металургія – основний донор бюджету та головний постачальник валюти в нашу країну. З діяльністю ГМК мають прямий і зворотний зв'язок енергетика, вуглевидобування, машинобудування, будівництво, фінансова сфера тощо. Головним чинником, що зумовив характер розвитку ГМК в останні десять років, стали корпоративна революція в галузі, перехід прав власності на стратегічні підприємства у приватні руки та втрата

державою управління не тільки гірничорудними та металургійними гігантами, але й підприємствами середньої ланки.

2. Нинішня криза світової економіки одразу ж висвітлила слабкість конкурентної позиції підприємств металургії, більшість з них опинилися на межі виживання, що дестабілізувало фінансово-економічний стан держави в цілому. Наразі металопродукція українських товаровиробників має шанси зайняти домінуючі позиції на міжнародних ринках. В той же час загальний спад виробництва звузив внутрішній ринок металопродукції, зростання цін на ресурси призвело до підвищення собівартості і втрати конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання на сучасному світовому та внутрішньому ринках. Неплатоспроможність підприємств-партнерів сприяє зростанню дебіторської заборгованості. Кредиторська заборгованість все більше зростає з причини невідшкодування ПДВ. Все це досить наочно простежується на результатах роботи металургійних підприємств України.

3. Українські виробники металопродукції, в тому числі ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь», в останній час зміцнили свої позиції, тому варто очікувати збільшення їх частки на ринках. Це їм вдалося зробити завдяки зменшеннюсуттєвому зниженню собівартості продукції. Сьогодні ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» порівняно з іншими вітчизняними виробниками перебувають в дуже складному становищі. Листовий прокат та нержавіючу сталь доводиться продавати майже по собівартості, а більш затребувані на ринках напівфабрікати в Запоріжжі не виробляють. Однак навіть із закінченням кризи для «Запоріжсталі» та «Дніпроспецсталі» ситуація докорінно не покращиться в наслідок високої собівартості продукції. Нині ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» дуже непросто конкуруваті з іноземними товаровиробниками.

4. Для прогнозу рівня загрози банкрутства в роботі було використано найпоширеніші моделі, що добре себе зарекомендували у практиці господарювання: модель Альтмана, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Сайфуліна-Кадикова, чотирьохфакторна модель, запропонована вченими Іркутської економічної академії, адаптована до умов української економіки, п'ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства за індексом Конана і Гольдера, чотирьох факторна прогнозна модель платоспроможності Таффлера та Тішоу, чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Спрінгейта, схема діагностики банкрутства по Біверу, а також модель вірогідності банкрутства Ліса. Узагальнення результатів діагностики ризику банкрутства на досліджуваних підприємствах ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь»

приводить до висновку, що результати за окремими методиками різняться, а в деяких випадках бувають навіть протилежними. Але, не дивлячись на виявлені протиріччя, дійшли висновку, що (2012–2015 роки) ПрАТ «Запоріжсталь» має стійкий фінансовий стан, але за окремими показниками присутні ознаки банкрутства, тому підприємству необхідно вживати заходи з утримання своєї фінансової стійкості, використовуючи фінансові важелі та приймаючи обґрунтовані та зважені управлінські рішення; ПрАТ «Дніпроспецсталь» має більш незадовільний та нестабільний фінансовий стан. Показники більшості моделей вказують на ознаки у зазначених підприємств ознак банкрутства. В роботі наголошено, що ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» необхідно вживати невідкладних заходів для покращення фінансового стану підприємства та для виведення їх з кризового стану, щоб не зазнати повного банкрутства в часовому інтервалі від 1 до 5 років.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1 Скоринг як метод антикризового менеджменту на металургійних підприємствах

Одним з негативних наслідків економічних реформ, які проводяться в Україні з 90-х років, є поява та збереження дотепер великої кількості збиткових і низькорентабельних підприємств, що слугує суттєвим гальмом на шляху розвитку промислового виробництва та економічного розвитку країни в цілому. Все це є наслідком розвитку суспільства як цілісного соціально-економічного устрою де час від часу відбуваються кризові явища, котрі загрожують існуванню даної системи. Безумовно кризові явища здатні внести дисбаланс в будь-яку галузь економіки. В сьогоднішніх економічно нестійких умовах виробничо-господарська діяльність всіх суб'єктів господарювання та металургійних підприємств, зокрема супроводжується кризовими ситуаціями. В управлінській політиці та виробничо-комерційній сфері набувають важливості фінансові ускладнення, зумовлені як зовнішніми загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконаліть законодавчої бази, криза неплатежів, спад виробництва), так і внутрішніми негараздами металургійних підприємств: неефективне використання коштів, недосконалий маркетинг, відсутність виробничого та фінансового менеджменту, незбалансованість фінансових потоків. Керівники підприємств змушені постійно приймати оптимальні рішення в умовах ризику та невизначеності.

Не всі металургійні підприємства пристосувались до нових умов, велика частка з них збанкрутували та ліквідовані. Звичайно – це невід'ємний результат зміни напрямку руху економіки, який обумовив появу нового для вітчизняної фінансової практики поняття – банкрутство підприємства, тобто неспроможність чи нездатність суб'єкта, який здійснює фінансово-господарську діяльність, задовольнити вимоги кредиторів з оплати товарів, робіт і послуг, а також нездатність забезпечити обов'язкові платежі в бюджет його майном. Тому на сучасному етапі економічного розвитку постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Для успішного управління і виходу підприємств з фінансово-економічної кризи необхідна ефективна система

антикризового управління, яка передбачає випереджаючу діагностику кризового стану підприємства та механізми фінансової стабілізації. Діагностика кризового стану промислового підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства суб'єкта господарювання.

Неплатоспроможність або банкрутство є дефініціями сучасної економіки, котрі окреслюють фінансово-економічне становище підприємств. Згідно з Законом України «Про поновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під банкрутством слід розуміти проголошену арбітражним судом нездатність суб'єкта господарювання належним чином виконати власні грошові зобов'язання перед інститутами кредиторів із обов'язкових фінансових платежів впродовж останніх трьох місяців після настання зазначеного терміну сплати, а також спроможність відновити власну платоспроможність через застосування ліквідаційної процедури.

У законодавчій та фінансовій практиці виокремлюють декілька видів банкрутства підприємств: примусове, фіктивне, навмисне, приховане, необережне, технічне, юридичне (реальне) – табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Виокремлення та ознаки банкрутства

Вид банкрутства	Характеристика
Примусове	Виникає внаслідок кризи в країні, політичної нестабільності, війни, стихійного лиха, банкрутства боржників.
Фіктивне	Виникає внаслідок зумисного оголошення своєї неплатоспроможності з метою отримання відстрочки погашення своїх зобов'язань або їх списання.
Навмисне	Характеризує навмисне створення (або збільшення) керівником або власником підприємства його неплатоспроможності; причинення економічного збитку підприємству в особистих інтересах або на користь інших осіб; некомпетентне фінансове управління.
Приховане банкрутство	Розглядається як умисне приховування засновником, власником або службовою особою суб'єкта господарської діяльності його стійкої фінансової неспроможності шляхом подання недостовірних відомостей, якщо це завдало великої матеріальної шкоди кредиторові.
Необережне	Виникає внаслідок неефективної роботи та ризикових операцій.
Технічне	Зумовлюється суттєвою простроченістю дебіторської заборгованості. Величина дебіторської заборгованості перевищує кредиторську, а сума активів значно більша від його фінансових зобов'язань.
Юридичне або реальне	Виникає за повній нездатності підприємства відновити в майбутньому періоді свою фінансову стійкість і платоспроможність через реальні втрати капіталу, що використовується.

Метою запобігання настання банкрутства та встановлення ознак фінансово-економічної кризи варто здійснити відповідний аналіз діяльності фірми за тривалий період її існування, встановивши позитивні та негативні чинники ділової активності, зовнішні та внутрішні складові нестабільності, повнота реалізації фінансово-економічних можливостей тощо.

Можна виокремити три стадії банкрутства: приховане банкрутство, фінансова криза та явне банкрутство (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Стадії банкрутства

Стадія	Характеристика	Результат
Приховане банкрутство	Зниженням вартості суб'єкта господарювання у зв'язку зі спадом прибутковості діяльності та зростанням зобов'язань	Зниження інвестиційної привабливості та погіршення умов ділового партнерства
Фінансова криза	Спад виробництва й продажу продукції	Зниженням рентабельності капіталу та продукції, зменшенням грошових потоків і розбалансованістю дебіторської та кредиторської заборгованостей, некредитоспромо-жністю і негативним характером зміни фінансової стійкості
Явне банкрутство	Неможливістю суб'єкта господарювання відновити свою платоспроможність	Невиконання своїх грошових зобов'язань перед кредиторами та з обов'язкових платежів

Причини виникнення банкрутства бувають двох видів:

1) зовнішні причини банкрутства підприємства – зумовлені нестабільністю зовнішнього економічного середовища. Вони поділяються на міжнародні та національні. Міжнародні формуються під впливом динаміки макроекономічних показників провідних фірм світу, стану світової фінансової системи, міждержавної митної політики, руху світового капіталу та міжнародної конкуренції. За світовою статистикою третина збанкрутілих підприємств зазнала впливу зовнішніх факторів. Національними факторами банкрутства можуть бути необґрунтована економічна політика уряду, некеровані інфляційні процеси, політична нестабільність суспільства, тотальна економічна криза, недосконала законодавча база тощо;

2) внутрішні фактори виникнення банкрутства зумовлені недосконалістю форм, методів та організації виробничо-фінансового менеджменту. Внутрішніми факторами можуть бути: помилкове визначення місця підприємства у ринковому середовищі і його стратегії, низька підприємницька активність та кваліфікація менеджерів, неадекватний

маркетинг, велика частка залученого капіталу, неадекватність трансакційних витрат тощо. Внутрішні причини поділяються: на конструкторсько-технологічні, економічні, фінансові та внутрішнього менеджменту (рис. 5.1).

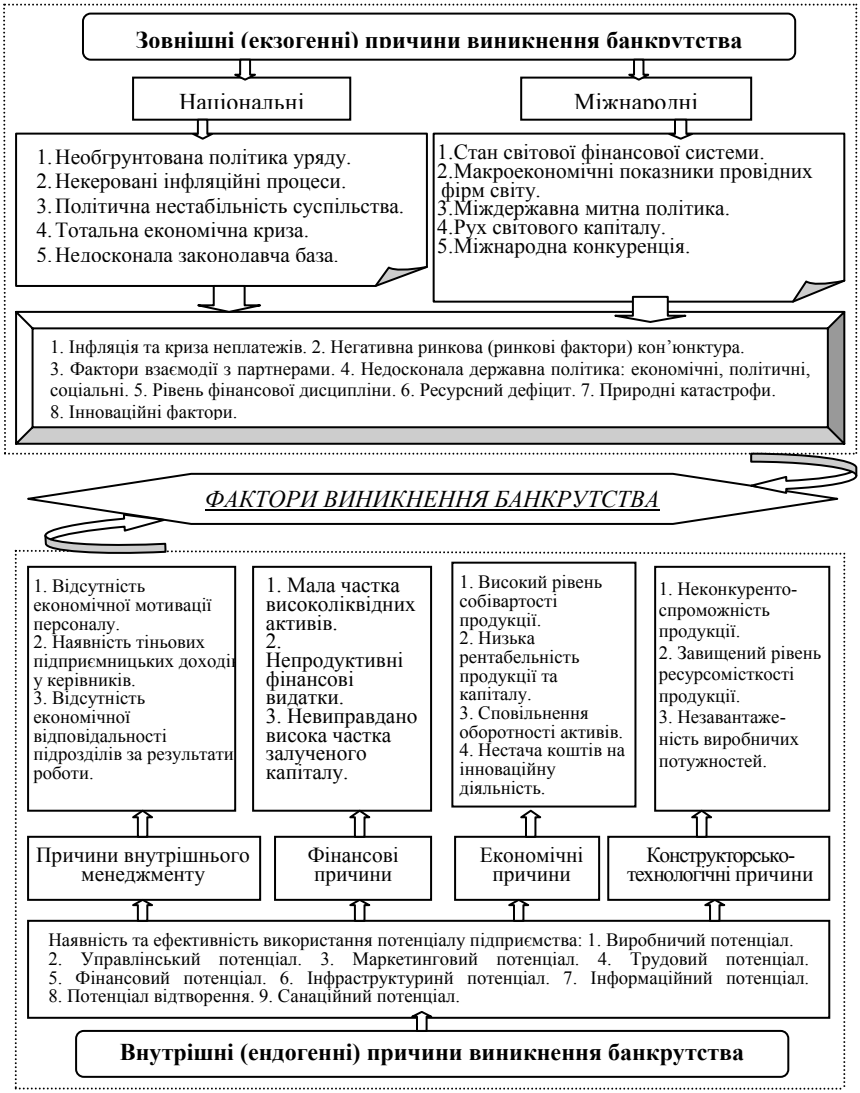

Рис. 5.1. Ендогенні та екзогенні фактори виникнення банкрутства

Банкрутство – це розорення, а також відсутність у боржника можливості поновлення платоспроможності за допомогою процедур санації та мирової угоди та застосування ліквідаційної процедури. У світовій практиці виокремлюють характерні явища, що визначають ймовірність банкрутства підприємства та групи показників для їх аналізу.

Взаємозв'язок між зазначеними факторами надано на рис. 5.2.

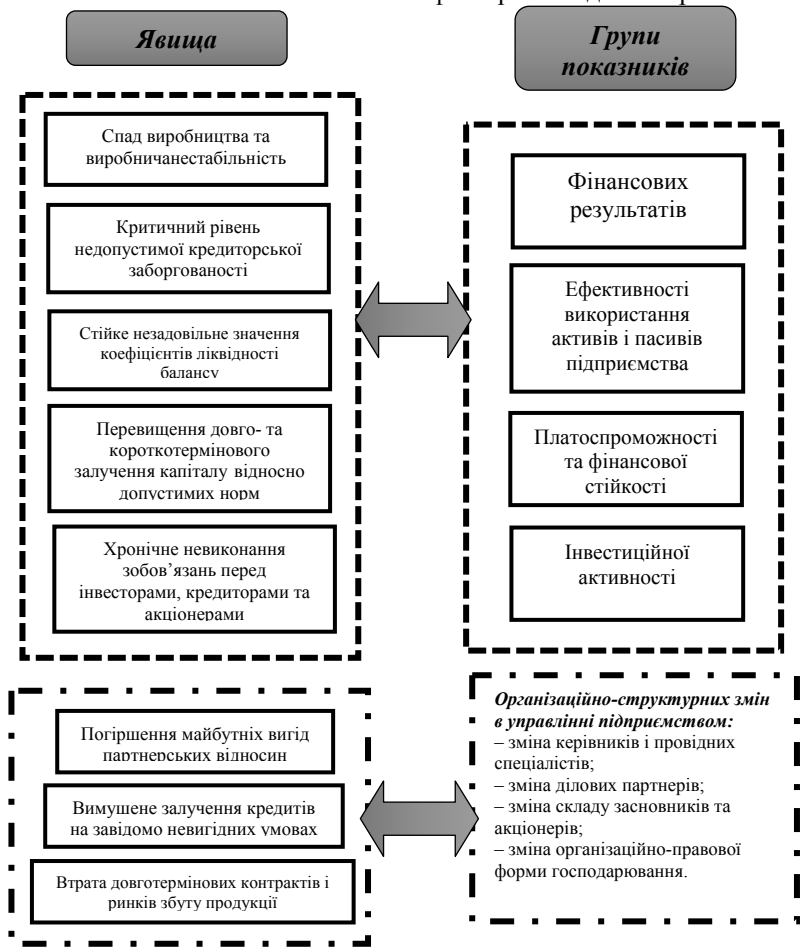

Рис. 5.2. Взаємозв'язок між явищами ймовірності банкрутства та групами показників для їх аналізу

Поглиблення кризи металургійного виробництва, болісно вдарило по українській металургії. ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» поряд з такими підприємствами як Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча виявились найбільш незахищеними під час кризи, так як не мають власної сировинної й енергетичної бази. Дані підприємства не можуть забезпечити конкурентоспроможність металопродукції, оскільки її собівартість залежить від цін на сировину.

Ціни на електроенергію, природний газ, вугілля, металобрухт, залізняк і феросплави різко зросли, причому, всі добувні потужності вже знайшли собі приватних господарів, які діють відповідно до ринкової логіки. Галузь приватизована, Україна стала членом СОТ, а це означає, що в уряда значною мірою обмежені можливості.

Слабкою ланкою у роботі підприємств, окрім відсутності сировинної бази, є застарілі технології, через що собівартість їхньої продукції є вищою, а ніж у конкурентів. Сьогодні ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна сміливо назвати металургійними динозаврами. Загалом, якщо розглянути ПрАТ «Запоріжсталь», то це – найбільший металургійний комбінат в Україні, на якому переважають мартенівські печі. Виробничі потужності комбінату потребують модернізації, однак основні власники не поспішали з модернізацією. Комбінат розвивається розміреними темпами та мало відрізняється від того підприємства, яке власники отримали після розвалу Союзу адже конкуренція на ринку все більше дає про себе знати. ПрАТ «Запоріжсталь» втрачає свої позиції, виробництво продукції високовитратне, так як мартени споживають найдорожчий ресурс – природний газ. Рентабельність на комбінаті падає з кожним роком. Окрім того, виробництво на мартенівських печах призводить до 20% втрат сталі. Перехід на новітні технології вимагає вкладення значних інвестицій, а в цьому плані власники «Запоріжсталі» зазнають труднощі. Незважаючи на фінансову скруту власники комбінату шукають вихід з тяжкого стану. Ще в 2003–2004 роках керівництво підприємства заявило про великий проект переходу на конвертерний спосіб виробництва, вартість програми становить не менш 3,2 млрд доларів. Нині ПрАТ «Запоріжсталь» підписано контракт з відомим австрійським реалізатором реконструкційних рішень в металургії – Siemens Vai Metals Technologies, але в силу певних обставин він вступить лише з моменту отримання першого платежу від української сторони. Для реалізації окреслених цілей комбінат має намір взяти частину кредиту розміром в 250 млн дол у великого американського банку Citigroup. Цей проект дозволить комбінату збільшити обсяги

виплавки рідкої сталі до 5,5 млн т на рік та передбачає будівництво двох конвертерів, двох установок десульфуризації, вакууматора і двох товстослябових машин безперервного лиття заготовки (МПЛЗ). Крім того, введення в експлуатацію даного цеху дозволить збільшити рентабельність, так як новітні технології дозволять виплавляти більш якісну сталь з меншими витратами, а безперервне розливання та конвертерна виплавка сприяють уникненню втрат сталі. Але, щоб отримати зазначений кредит у банку Citigroup, підприємству необхідні оборотні кошти, яких ледь вистачає для обслуговування вже існуючих довгострокових зобов'язань. Однак через об'єктивні обставини час введення нововведень повсяк час відстрочується. Ситуація ускладнюється й тим, що на тлі заповнення ринку продукцією закордонних конкурентів і зниження попиту на металургійну продукцію в цілому, збільшуються грошові запозичення. А для такої капіталомісткої галузі як металургія це означає зростання вартості інвестицій у модернізацію і створення нового виробництва [136].

Загальний спад виробництва звузив внутрішній ринок металопродукції, а зростання цін на ресурси призвело до підвищення собівартості та втрати конкурентоспроможності продукції підприємства не тільки на світовому, але й на внутрішньому ринку. Неплатоспроможність підприємств-партнерів сприяє збільшенню дебіторської заборгованості. Окрім того з причини невідшкодування ПДВ все більше зростає кредиторська заборгованість. У підприємств металургійної галузі внаслідок падіння обсягів власного оборотного капіталу обмаль оборотних коштів для ведення фінансово-господарської діяльності, окрім того в результаті їхньої збиткової діяльності відбулося зменшення нерозподіленого прибутку. Якщо дана тенденція щодо скорочення обсягів власного обігового капіталу буде в подальшому зберігатись то металургійні підприємства будуть не взмозі розраховуватися за поточною та довгостроковою заборгованістю власним оборотним капіталом, що призведе до залежності даних суб'єктів господарювання від позичкових коштів, а також до збільшення кількості потенційних банкрутів.

На безкризову діяльність металургійного підприємства впливає рівень займаної ним частки ринку металопродукції. Частка не тільки ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь», але й усіх металургійних товаровиробників України на ринку металопродукції, звузилась на ринку країн Перської затоки. Одною з причин котрі влинули на даний процес є зростання виробництва металопродукції підприємствами Ірану, розгортання випуску сталевої продукції підприємствами Туреччини. Але ситуація на даному сегменті світового

ринку металу може покращитись для ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь», а також і для інших металургійних підприємств України за рахунок просування металопродукції на ринки Іраку та Лівану. Перетворення Китаю з нетто-імпортера на нетто-експортера призвело до суттєвої зміни ситуації тобто практично закриття китайського ринку металопродукції для України. Крім того, можливим сценарієм подальшого розвитку подій є експансія китайської металопродукції передусім на ринки країн Південно-Східної Азії та витіснення з цього регіону нашої вітчизняної металопродукції [85].

Економічний стан ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» мав би бути більш стійким, якби продукція підприємств займала більшу частку на внутрішньому ринку. Керівництво підприємств розуміє важливість освоєння більш широкого сегменту внутрішнього ринку, тим більше, що Туреччина, куди в даний час «Запоріжсталь» та «Дніпроспецсталь» відвантажують свою продукцію, планують збільшити виробництво тонколистового прокату, а це передбачає підвищення конкуренції близькосхідного регіону, а також зниження потреби Туреччини в українській продукції. Тому стратегічним напрямом металургійних підприємств України на найближчі п’ять років має бути зростання продажів металопродукції на внутрішньому ринку та доведення загальної частки продукції підприємств на внутрішньому ринку до 80%, але для цього держава має підтримувати політику протекціонізму, як це відбувається в інших країнах СНД.

Від промислової політики держави залежить безкризова діяльність будь-якого підприємства. Дії держави щодо свого гірничо-металургійного комплексу в останні роки ніяк не можна назвати такими, що відповідають національним інтересам України. Перш за все це стосується прийняття лобістських законів з приватизації за безцінь всієї гірничорудної бази України та деяких меткомбінатів держави. На цьому наша країна втратила близько сотні мільярдів доларів. Антидержавні акти проводились під соціалістичними гаслами підтримки власного (національного) виробника, збереження робочих місць та трудових колективів, створення умов для залучення інвестицій, використовувалися й інші міфи. Ніхто нічого в металургії не зберіг, не зробив і навіть не планував щось кардинально здійснити. Власники більшості отриманих (під певні інвестиційні зобов’язання) за безцінь у приватні руки привабливих полустратегічних підприємств не виконали своїх зобов’язань. А гроші від приватизації привабливих підприємств ГМК, які могли б врятувати галузь під час світової економічної кризи, держава не одержала.

Наразі недооцінка суб’єктом господарювання ймовірних загроз зумовлена недосконалістю наявного інструментарію щодо визначення

надійності дослідження фінансово-економічного стану. Передусім на все це впливає дефіцит досвіду, відсутність відповідної фахової підготовки, а також здійснення поглибленого моніторингу фінансово-господарської діяльності. Ризик пов'язаний з невиконанням підприємством власних зобов'язань підкреслює вірогідність появи небезпеки, що значною мірою залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів.

Для того, щоб виробнича діяльність металургійного підприємства була продуктивною та надійною доцільно запроваджувати належну методику оцінювання ризиків, що дозволяє вдосконалити якість системи антикризового управління. Безпосереднє створення та запровадження продуктивної системи оцінювання ризиків має стати підґрунтям міцності та безпеки будь-якого підприємства. Зарубіжна практика вказує, що такою дієвою системою оцінки роботи товаровиробника може бути скоринг [110].

Скоринг (англ. scoring) є науково-практичним методом, котрий було започатковано в 30-х роках минулого століття. Вперше скоринг, як інноваційну наукову дефініцію у 1936 році обґрунтував німецький біохімік Ганс Фішер стосовно класифікації рослин поділяючи їх на окремі групи («корисні» та «шкідливі») [52].

В основу скорингу започатковано вивчення кредитних історій позичальників, котрі одержували позики, з ціллю їх дослідження та визначення специфічних ознак безпечних і безнадійних клієнтів стосовно погашення кредитної недоїмки.

Техніку стосовно кредитного скорингу запропонував у 1941 році економіст із США Д. Дюран. Вчений вперше використав даний підхід для класифікації кредитів на «хороші» та «погані». Д. Дюран з високою вірогідністю сформулював групу чинників, що дають можливість з'ясовувати ступінь кредитного ризику при отриманні кредиту. Таким чином, згідно методики Д. Дюрана визначається низка коефіцієнтів, котрі беруться за основу при нарахуванні балів ймовірному позичальнику. Опираючись на дані коефіцієнти, Д. Дюран визначив межу надання кредита позичальнику – 1,25 бала. Позичальник, котрий одержав понад 1,25 бала, можна віднести до групи досить помірного ризику, а той, котрий отримав менше ніж 1,25 бала, є небажаним клієнтом. Відкриття Д. Дюраном методики стосовно кредитного скорингу збіглося з Другою світовою війною, наразі тоді коли більшість кредитних аналітиків знаходились на фронті, а суб'єкти господарювання зіштовхнулись з необхідністю екстреної заміни цих фахівців [94].

Скоринг є методом оцінки кредитного ризику та являє собою певну математичну або статистичну модель, на базі котрої намагаються розкрити, наскільки велика вірогідність, що певний потенційний

позичальник віддасть кредит в зазначений строк. За своєю природою скоринг відображає та концентрує фрагменти загальної інформації щодо фінансово-господарського стану підприємства, щоб одержати найбільш правильне передбачення вірогідності банкрутства. Скорингова модель безпосередньо полягає в тому щоб, перевести неоднорідну інформацію в категорію своєрідних значень присвоївши їм тим чи іншим способом певну кількість балів, а потім розкрити саме ту комбінацію чинників, котрі дають право оптимальним чином висвітлити мотиви минулих прорахунків. Скорингова модель має провидіти високу вірогідність неплатоспроможності металургійного підприємства [117].

Важливість скорингу як інструмента по застереженню ймовірності банкрутства не вимагає своєрідних доказів. Слід з'ясовувати, що саме «іпотечна криза» у 2008 році в США спровокувала появу всесвітньої фінансової кризи та глобальну рецесію, результати котрої є досить помітними і нині [25]. Головною ціллю скорингових систем є те, що вони дозволяють розкривати економічні, фінансові та інші чинники які допомагають діагностувати ймовірність банкрутства [89].

Ризиковий скоринг є дієвим способом котрий застосовується для оцінювання рівня ризику пов'язаного з певним товаровиробником. Виходячи з того яким буде окреслений рейтинг «хорошим» або «поганим» металургійні підприємства згідно з індивідуальною характеристикою можна поділити на безпечних або небезпечних.

Впроваджуючи і користуючись системою кредитного скорингу суб'єкт господарювання має шанс досягти належних результатів за рахунок зниження дебіторської заборгованості при цьому пришвидшити процедуру і точність оцінювання поточного стану металургійного підприємства та створення централізованої служби з діагностики основних фінансово-економічних показників. Металургійні підприємства в теперішніх умовах можуть використовувати декілька скоринговоих моделей необхідних для оцінювання поточного стану суб'єкта господарювання [25].

Зокрема, Application-скоринг оцінка поточної кредитоспроможності промислового підприємства для отримання позики, котра застосовується в період отримання кредиту.

Collection-скоринг – окреслення пріоритетних векторів роботи суб'єкта господарювання та стан його кредитного рахунку. Дана система починаючи з 2011 року свідчить, що використання її у поточній роботі є закономірним. Collection-скоринг дозволяє проводити спрямовану роботу з простроченою заборгованістю. Практика показує, що вагому частку заборгованості в процесі цієї роботи вдається усувати.

Behavioral-скоринг – оцінювання динаміки кредитного рахунку товаровиробника. Завдання котрі використовуються для оцінки

скорингової моделі дають можливість передбачити зміну платоспроможності металургійного підприємства. Крім того за останні п'ять місяців на підставі поведінки суб'єкта господарювання можна передбачити його поведінку в майбутні два місяці. В нашій країні такий тип скорингу фактично не застосовується, причому не стільки внаслідок відсутності потреби, а передусім через брак досвіду.

Fraud-скоринг – оцінка ймовірності шахрайства потенційного позичальника. Цей тип скорингу, як правило, доцільно використовувати у сукупності з Application- і Behavioral-скоринг для більш детального аналізу суб'єкта господарювання. Його актуальність для українського ринку досить значна. За статистичними даними нині відверте шахрайство становить до 10% від усіх платежів, і цей показник з кожним роком продовжує повільно, але неухильно збільшуватись.

Кожна з розглянутих моделей скорингу для вітчизняного ринку використовується більшою чи меншою мірою лише для відповідної фази життєвого циклу, але найбільш актуальними для нашої країни є Application-скоринг і Collection-скоринг [31].

Загалом основна ідея скорингу в тому, що підприємства металургії мають змогу розмежовувати «хороших» платників від «поганих» і виокремити економічні, фінансові та мотиваційні фактори, шляхом дослідження широкої групи товаровиробників. Важливо відзначити, що єдиних критеріїв оцінки платоспроможності не існує, кожен суб'єкт господарювання самостійно окреслює параметри та їх значення, базуючись на власному досвіді роботи.

Перевагами скорингових систем є: об'єктивність процесу, оперативність, спроможність безперервного розвитку, прийняття оптимальних рішень, відносна точність оцінки споживачів започаткована на великих масивах статистичних даних, перспектива керування якістю управлінських рішень, мінімізація трудових витрат, стрімка адаптація до нестійких умов ринку тощо.

До прогалин скорингу можна зарахувати: помилки при формуванні досвіду підприємств металургії через брак інформації, вплив макроекономічних факторів, таких як реальні доходи, рівень безробіття тощо. Для плідної роботи скорингова система має постійно (не рідше ніж раз на півроку) уточнюватись. Узагальнення практики фінансових інститутів із застосування скорингу буде сприяти розвитку даного результативного інструменту прийняття рішень у ході формування антикризового управління, що є доволі актуальним в сучасних умовах [25].

Наразі особливо вагому роль для формування ефективної системи антикризового управління підприємств металургії має точна та неупереджена оцінка, котра визначається перш за все його

конкурентоспроможністю. Достовірність цієї інформації суттєво позначається як на наслідки відповідних домовленостей, так і на продуктивність роботи підприємства в цілому. При розгляді результатів оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання найбільш суттєвим фактором є його можливість напрацювати грошові кошти котрі будуть достатніми для поточної діяльності. Тому такий підхід до антикризового менеджменту металургійного підприємства варто проводити на основі оцінювання сукупності критеріїв щодо вірогідності банкрутства суб'єкта господарювання [5].

Загальний підхід котрий найбільш всебічно показує систему взаємозв'язків показників, які акумулюють основні підходи при визначенні вірогідності банкрутства суб'єкта господарювання дозволяє поділити всі показники за наступними групами:

– дані щодо стану фінансово-господарської діяльності;

– дані інноваційно-інвестиційної сфери;

– дані інвестиційного проекту.

Кожна із зазначених груп складається з певних характеристик та охоплюють:

– ліквідність, питому вагу власних та залучених коштів, ефективність використання активів, ступінь фінансового ризику, коефіцієнт рентабельності продажів, співвідношення прибутку на одиницю реалізованої продукції;

– ефективність використання основних фондів, заміну основних засобів, співвідношення прибутку до одиниці інвестованих коштів, коефіцієнт інвестицій, співвідношення витрат на одиницю доходу від реалізації продукції;

– період окупності інвестиційного проекту та ступінь покриття інвестицій власними коштами.

Слід зазначити, що результати аналізу грошового потоку суб'єкта господарювання дозволяють в ході оцінювання вірогідності банкрутства розв'язати питання з прийняття рішення щодо платоспроможності з огляду на позитивні чи негативні значення грошового потоку за минулий період і зробити прогноз на перспективу з огляду на середню величину позитивного значення його грошового потоку та залежно від динаміки грошових потоків. Завдяки цьому можна створити підґрунтя для розв'язання більш глобальних задач – активізації стабільності роботи, а відтак – і подолання кризових подій товаровиробника.

Слід підкреслити, що правила роботи скорингової системи в цілому можуть використовуватись для розгляду платоспроможності металургійного підприємства, але при цьому дослідження рівня ймовірних ризиків суб'єкта господарювання мають здійснюватись

пропорційно до величини потенційних витрат. Стосовно суті роботи скорингової системи, то зазвичай її пріоритетним завданням має бути прогнозування вірогідності повного виконання металургійним підприємством своїх зобов'язань. З іншого боку, скоринг спрямовується на оцінювання появи можливих ризиків та оптимізації наслідків банкрутства. Для оцінки кредитоспроможності товаровиробника з допомогою скорингової системи доцільно дослідити інформацію про його поточний фінансово-економіний стан.

Для побудови дієвої скорингової моделі застосовуються різноманітні класифікаційні методи, приміром: статистичні методи, котрі базуються на дискримінаційному аналізі, нейронні мережі, метод найближчих сусідів лінійне програмування, генетичні алгоритми, та ін. [28]. Також вагомим є визначення критичного рівня результату скорингової моделі, що поділить вектори роботи підприємства на «погані» та «добрі», іншими словами рівень, при котрому прибутки від діяльності «добрих» сфер суб'єктів є достатніми для покриття наявних збитків за потенційно «поганими» непродуктивними напрямами роботи певного товаровиробника. Для цього доцільно звернутись до комплексного дослідження співвідношення доходності та наявності поточної заборгованостей у підприємства. Створення дієвої скорингової моделі є вельми складним завданням, адже суб'єкту господарювання доцільно мати кваліфікованих фахівців у площині формування нових технологій. Однак досвідчених фахівців у цій сфері на ринку не вистачає і як наслідок послуги таких спеціалістів є досить витратними [94].

Варто відзначити, що зовсім не є обов'язковою вимогою йти шляхом створення лише опираючись на скорингові моделі котрі розробляються працівниками даної компанії. Наразі функціонує низка фірм які можуть таке завдання креативно втілити в життя. Окрім того слід зазначити, що завдяки моделі скорингу вірогідним є прогнозування ризику тільки на певний проміжок часу. Інакше кажучи релевантність такої моделі через деякий час зазвичай погіршиться, а в реаліях економіки України не може бути більше одного року. Ефективність існування моделі на основі скорингу можна пояснити завдяки:

– неупередженості оцінювання;
– уніфікацією оцінок кредиторів;
– ймовірністю автоматизації;
– функціонуванню внутрішнього контролю;
– збільшенню прибутковості [52].

В окремих країнах вживання оцінювання за допомогою скорингу спричинило появу безпосередніх посередників котрі займаються пошуком нагальних відповідей на рішення повсякденних питань на

зниження вірогідності шахрайств. Вагомим можна назвати й той факт, що в фокусі даної аналітичної роботи яка безпосередньоюпов'язана зі скорингом, функціонує суцільна перевірка продуктивності чинної моделі з ціллю коректування шкали оцінок. Наслідком перевірки може бути певне рішення щодо зміщення акцентів з одного показника на інший, який для встановлення кредитоспроможності є значно вагомішим. І навпаки: певні параметри можуть бути дещо знижені в бальній оцінці чи повністю виключені з існуючої моделі. Суб'єкту господарювання доцільно досліджувати чинники додаткового оцінювання вірогідності появи банкрутства залежно від ключового виду діяльності, а також форми власності, користуючись при цьому власним досвідом претензійної та управлінської роботи, інформацією профільних міністерств тощо [31]. Щодо внутрішньої продуктивної організації дієвої скорингової системи та її функціонування на підприємствах металургії можна представити таким чином (рис. 5.3).

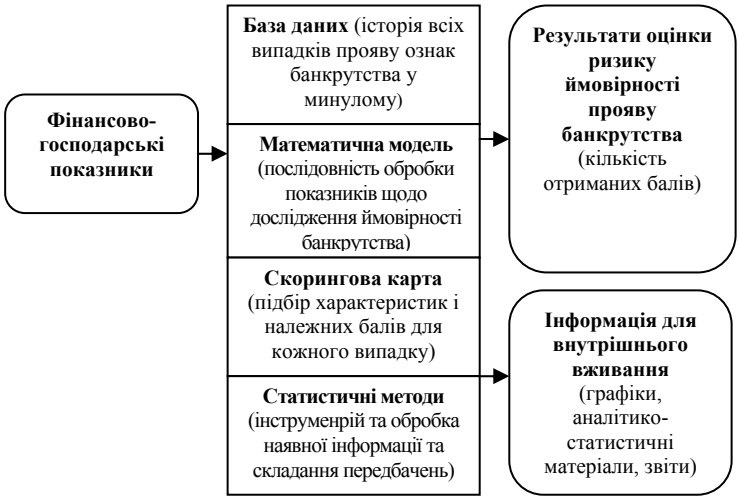

Рис. 5.3. Організаційна модель функціонування скорингової системи на металургійних підприємствах

Дослідження вірогідності банкрутства підприємства дає відповідь на питання позитивного чи негативного результату при визначенні конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Окрім того, скоринг може допомогати при оцінюванні рівня фінансово-господарських ризиків. Необхідною важливою умовою існування скорингової системи є наявність відповідної бази даних прорахунків за попередні періоди.

Практичний досвід показує, що для отримання подібної аналітичної бази може знадобитись кілька років. Проте у світовій практиці доволі часто використовується інформація з різних зовнішніх джерел. Стосовно прикладної реалізації системи скорингу можна запропонувати такі альтернативи:

– запровадження скорингу всередині металургійного підприємства – це найбільш доцільна реалізація для підприємств металургії, така система формується засобами Microsoft Excel (звичайно, вона обмежується незначними можливостями та певними незручностями для застосування);

– розробка скорингу зовнішньою компанією – такий варіант запровадження є доцільним. Тобто йдеться про формування повноцінної системи оцінювання ризиків, їх дослідження, побудова звітів, відображення трендів за допомогою засобів математико-статистичного апарату, методів поглибленого аналізу, зокрема, логістичну та лінійну регресії, генетичний алгоритм, нейронні мережі, дерева рішень та інших інструментів «data mining» [129].

Першу спробу розробки дискримінантної функції, придатної для оцінки ймовірності банкрутства на вітчизняних підприємствах, започаткував відомий український дослідник в сфері фінансового антикризового менеджменту О. О. Терещенко. Сутність розробленої моделі полягає у визначенні інтегрального показника фінансового стану для різних класифікаційних груп підприємств в залежності від виду їх економічної діяльності. Нормативне значення моделі О. О. Терещенко відповідає 2. Чим менше значення фактичного показника у порівнянні з нормативним, тим більше ризик банкрутства на підприємстві.

Модель О. О. Терещенко існує у двох варіантах. Перший – це універсальна модель, що містить також 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями.

Універсальна формула моделі Терещенко має вигляд звичайного многочлена:

$$Z_{\text{Тер.}} = 1{,}5 \cdot X_1 + 0{,}08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0{,}3 \cdot X_5 + 0{,}1 \cdot X_6, \quad (5.1)$$

де $Z_{\text{Тер.}}$ – значення оцінки скорингу;

X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Якщо $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким, та відповідно даному суб'єкту господарювання не загрожує ймовірність банкрутства. У випадку, коли $0 < Z < 2$ – товаровиробнику загрожує ймовірність настання банкрутства, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового становища. Якщо $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом. Особливістю методики О. О. Терещенко є те, що вона має дещо зміщені твердження отримання результату. Модель О. О. Терещенко скорше за все можна віднеснести до скорингового оцінювання адже в ній обґрунтовано методику мінімізації помилок при віднесенні фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладення коштів, але зазвичай знижує точність прогнозу в цілому. Іншим суттєвим недоліком цієї моделі є широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок. Модель вірогідності банкрутства за О. О. Терещеноко використовується в Україні, вона прийнятна для вітчизняних підприємств, оскільки створена на основі аналізу діяльності саме вітчизняних підприємств.

Проте дана скорингова модель не позбавлена і певних недоліків:

– має зміщені оцінки;

– робить акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких, що має на меті захистити інвестора від ризикового вкладення коштів, але знижує точність прогнозу в цілому;

– широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок.

Застосовуючи модель скорингу за Терещенко на ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» (табл. 5.1 та 5.2) видно, що підприємствам у 2012–2015 рр. загрожує банкрутство, якщо вони не здійснять заходів з покращення свого фінансового стану. Але відобразивши отримані результати графічно (рис. 5.4), стає очевидним, що стан ПрАТ «Запоріжсталь» з 2014 року значно покращився і у 2015 році позитивні тенденції продовжились, тоді як на ПрАТ «Дніпроспецсталь» у той саме період показники значно погіршились.

Таблиця 5.1 – Модель вірогідності банкрутства за Терещенко на ПрАТ «Запоріжсталь»

$$Z_{\text{Тер.}} = 1{,}5 \cdot X_1 + 0{,}08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0{,}3 \cdot X_5 + 0{,}1 \cdot X_6$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_{\text{Тер}}$	2013	За $Z_{\text{Тер}}$	2014	За $Z_{\text{Тер}}$	2015	За $Z_{\text{Тер}}$
X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	$\frac{\text{Ф № 1 р. (230 + 240)}}{\text{Ф № 1 р. (480 + 620)}}$	$\frac{\text{Ф № 1 р. 1165}}{\text{Ф № 1 р. (1595 + 1695)}}$	0,0164	**Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану**	0,0265	**Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану**	0,0158	**Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану**	0,0268	**Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану**
X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	$\frac{\text{Ф № 1 р. 280 (640)}}{\text{Ф № 1 р. (480 + 520)}}$	$\frac{\text{Ф № 1 р. 1300 (1900)}}{\text{Ф № 1 р. (1595 + 1695)}}$	2,0683		1,7616		1,8875		2,0846	
X_3 – відношення чистого прибутку до середньоріч ної суми активів	[Ф № 2 р. 2200]/ /[(Ф № 1р. 280 (гр3 + гр. 4)/2)]	[Ф № 2 р. 2350]/ /[(Ф № 1р. 1300(гр3 + гр.4)/2)]	0		0,0006		0,0603		0,0683	
X_4 – відношення прибутку до виручки	$\frac{\text{Ф № 2 р. 1900}}{\text{Ф № 2 р. 0355}}$	$\frac{\text{Ф № 2 р. 2290}}{\text{Ф № 2 р. 2000}}$	0		0,0038		0,0591		0,0680	
X_5 – відношення виробничих запасів до виручки	$\frac{\text{Ф № 1 р.1100}}{\text{Ф № 2 р. 0355}}$	$\frac{\text{Ф № 1 р. 1101}}{\text{Ф № 2 р. 2000}}$	0,0622		0,0710		0,0505		0,0472	
X_6 – відношення виручки до основного капіталу	$\frac{\text{Ф № 2 р. 0355}}{\text{Ф № 1 р. 0800}}$	$\frac{\text{Ф № 2 р. 2000}}{\text{Ф № 1 р. 1095}}$	1,4736		1,3014		1,4392		1,6695	
$Z_{\text{Тер.}} = 1{,}5 \cdot X_1 + 0{,}08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0{,}3 \cdot X_5 + 0{,}1 \cdot X_6$			**0,2088**		**0,357**		**1,2322**		**1,4111**	

Таблиця 5.2 – Модель вірогідності банкрутства за Терещенко на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

$$Z_{\text{Тер.}} = 1{,}5 \cdot X_1 + 0{,}08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0{,}3 \cdot X_5 + 0{,}1 \cdot X_6$$

Показники	Джерело інформації (до 2013 р)	Джерело інформації (з 2013 р)	Значення							
			2012	За $Z_{\text{Тер}}$	2013	За $Z_{\text{Тер}}$	2014	За $Z_{\text{Тер}}$	2015	За $Z_{\text{Тер}}$
X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	Ф № 1 р. (230 + 240) / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1165 / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	0,0222	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану	0,0184	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану	0,0354	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану	0,0566	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану
X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	Ф № 1 р. 280 (640) / Ф № 1 р. (480 + 620)	Ф № 1 р. 1300 (1900) / Ф № 1 р. (1595 + 1695)	1,0909		1,0224		1,0699		1,0871	
X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	(Ф № 2 р. 2200) / ((Ф № 1 р. 280 (гр3 + гр.4)/2))	(Ф № 2 р. 2350) / ((Ф № 1 р. 1300 (гр3 + гр.4)/2))	0		0,0032		0		0	
X_4 – відношення прибутку до виручки	Ф № 2 р. 1900 / Ф № 2 р. 0355	Ф № 2 р. 2290 / Ф № 2 р. 2000	0		0,0024		0		0	
X_5 – відношення виробничих запасів до виручки	Ф № 1 р. 1100 / Ф № 2 р. 0355	Ф № 1 р. 1101 / Ф № 2 р. 2000	0,065		0,0747		0,0772		0,0546	
X_6 – відношення виручки до основного капіталу	Ф № 2 р. 0355 / Ф № 1 р. 0800	Ф № 2 р. 2000 / Ф № 1 р. 1095	3,2067		3,0313		2,0241		1,9801	
$Z_{\text{Тер.}} = 1{,}5 \cdot X_1 + 0{,}08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0{,}3 \cdot X_5 + 0{,}1 \cdot X_6$			**0,4608**		**0,4789**		**0,3643**		**0,3862**	

Дослідивши фінансовий стан ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за методикою О. Терещенко, отримали наступні результати:

– ПрАТ «Запороіжсталь» у 2012–2013 роках має значення показника $Z_{\text{Тер.}}$, який несуттєво перевищує нульову межу і дорівнює 0,2088 та 0,357, відповідно, що свідчить про загрозу банкрутства за відсутності заходів з покращення фінансового стану підприємства.

У 2014–2015 роках значення показника $Z_{Тер}$ значно підвищується і дорівнює 1,2322 та 1,4111, відповідно, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Але, щоб досягти надійного фінансового стану, необхідно постійно вживати заходів з його утримання та покращення (табл. 5.3);

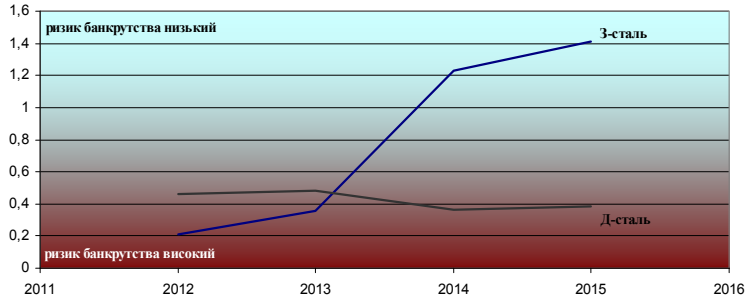

Рис. 5.4. Скоринг ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за моделлю Терещенко

Таблиця 5.3 – Розрахункові дані показників ПрАТ «Запоріжсталь»

Значення інтегрального показника (ймовірності банкрутства)			
1	2	3	4
2012	2013	2014	2015
Модель Терещенко			
0,2088 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	0,357 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	1,2322 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	1,4111 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану

– ПрАТ «Дніпроспецсталь» у досліджуваному періоді – 2012–2015 роки – має значення показника $Z_{Тер.}$, які перевищують нульову межу, але не досягають значень, які свідчать про фінансову стійкість. Значення показника $Z_{Тер.}$ в 2012–2015 роках дорівнюють 0,4608, 0,4789, 0,3643, 0,3862 відповідно, і свідчать, що підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить заходів з покращення свого фінансового стану (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Розрахункові дані показників ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Значення інтегрального показника (ймовірності банкрутства)			
2012	2013	2014	2015
Модель Терещенко			
0,4608 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	0,4789 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	0,3643 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану	0,3862 загрожує банкрутство за відсутності заходів з покращення фінансового стану

Отже видно, що модель оцінки ймовірності банкрутства за Терещенко, яку ще називають скоринговою моделлю, хоча й має суттєві переваги перед іншими методиками, що були розглянуті у першому та другому розділах, проте не дуже від них відрізняється, в тому числі й складністю розрахунків. Тому для більш дієвого скориногового механізму для промислових підприємств має бути застосовано геть інший підхід.

Всі промислові підприємства постійно перебувають під впливом несприятливих зовнішніх та внутрішніх чинників, тому за умов посилення економічної та геополітичної кризи, прогнозування ймовірності банкрутства та вжиття заходів з його запобігання є дуже важливим для подальшої діяльності будь-якого підприємства. Питання ж визначення ймовірності банкрутства металургійних підприємств стоїть особливо гостро, оскільки кількість збанкрутілих підприємств зростає. Тому застосування дієвого скорингового механізму дозволить завчасно попереджати негативні наслідки кризи ще на початкових етапах її появи.

5.2 Впровадження дієвих інструментів антикризового управління на підприємствах металургії

З метою запровадження на досліджуваних підприємствах продуктивного управління одним дієвих інструментів антикризового менеджменту металургійних підприємств та запобігання банкрутству є застосування методу Дж. Аргенті.

Метод бальної оцінки або показник Аргенті (А-рахунок) опираючись на індивідуальний аналіз є альтернативним методом щодо прогнозування вірогідності банкрутства допускає експертне оцінювання ризику суб'єкта господарювання на основі усталених стереотипів. Показник Аргенті показує кризу керування. Відповідно до окресленої методики, дослідження, як правило, має починатись з таких припущень:

– існує процес, який призводить до банкрутства;

– цей процес для завершення потребує декілька років;

– є ймовірність розподілу данного процесу на три стадії:

При визначені показника Аргенті певного суб'єкта господарювання варто ставити чи то кількість балів згідно А-рахуноку, чи то нуль, тобто проміжні показникі неприпустимі. Кожному чиннику на відповідній стадії призначають бали та отримують агрегований показник Аргенті (табл. 5.5) [103].

Таблиця 5.5 – Характеристика кризи керування згідно А-рахунку Аргенті

Вади	Бал у оцінювача	Бал згідно Аргенті
Керівник-автократ	?	8
Керуючий Ради директорів є і директором	?	4
Безініціативність ради директорів	?	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів	?	2
Фінансовий директор без досвіду	?	2
Помилки професійних менеджерів середньої ланки	?	1
Недоліки системи обліку		3
Вітсутність прогнозу грошових потоків	?	3
Вітсутність системи управлінського обліку витрат	?	3
Слабка реакція на інноваційні зміни	?	15
Максимально ймовірна сума балів	?	43
«Прохідний бал»		10
Помилки		
Досить висока частка позикового капіталу	?	15
Недостатність оборотних засобів	?	15
Наявність великого проекту (провал такого проекту наражає товаровиробника на суттєву небезпеку)	?	15
Максимально ймовірна сума балів		45
«Прохідний бал»		15
Якщо сума балів на даній стадії більша або дорівнює 25, підприємство наражається на ризик		
Симптоми		
Погіршення фінансових показників	?	4
Використання «творчого бухобліку»	?	4
Нефінансові ознаки погіршення	?	4
Кінцеві симптоми кризи	?	3
Максимально ймовірна сума балів		12
Максимально ймовірний показник Аргенті		100
«Прохідний бал»		25
Більшість успішних підприємств		5–18
Підприємства котрі зазнають серйозних труднощів		35–70
Якщо сума балів понад 25, підприємство може збанкрутувати впродовж наступних п'яти років. Чим більше А-рахунок, тим більш швидко це може стати		

Модель А-рахунку зважає не лише на економічні, але й на соціальні мотиви банкротства. Очевидною перевагою окресленого якісного методу є його комплексний і системний підходи до питань прогнозування кризових подій. Орієнтація на один певний еталон, хоч би і досить привабливий з точки зору теорії в дійсності не завжди є доцільною. Через це великі аудиторські фірми, а також другі установи котрі здійснюють аналітичне обстеження, консультування, прогнозування користуються для аналітичних оцінок системи еталонів.

Вади полягають через те, що ця модель дуже складна в аспекті практики прийняття рішень в умовах багатокритеріального завдання. Слід зазначити, що якісний підхід на відміну від вище окреслених кількісних підходів стосовно передбачення ймовірності банкрутства в якості незалежного можна виокремити започаткований на дослідженні окремих характеристик властивих для бізнесового простору, що удосконалюється у векторі до банкрутства. В той же час якщо для суб'єкта господарювання який аналізується використовуються такі ознаки то можна дати експертний висновок щодо небажанихт тенденцій розвитку. Перш чим безпосередньо переходити до характеристики методик з допомогою яких втілюють такі підходи, доцільно зрозуміти, що саме хочуть прогнозувати. Загальноприйнятною є думка про те що ймовівність банкрутства та вірогідність кризи для суб'єкта господарювання є синонімами. Але ймовівність банкрутства, власне, й слід розглядати як безпосередній прояв вірогідності кризи. В реальності ж це відбувається по другому промислове підприємство у котрого є схильність до певних різновидів криз (економічних, управлінських, фінансових) банкрутство є тільки одним з її проявів. Зазвичай банкрутство прийнято розуміти настання фінансової кризи, тобто неспроможність підприємства виконувати власні зобов'язання. Також окрім цього, субєкт господарювання може відчувати настання економічної та кризи керування. Безумовно різні методики передбачення ймовірності банкрутства насамперед передбачають прояви різних видів криз, тому отримані результати нерідко досить суттєво різняться поміж собою. Тому усі дані методики слід було б вважати криза-прогнозними (К-прогнозними).

Будь-який з наявних видів криз може спричинити знищення промислового підприємства. Тому враховуючи дію механізму банкрутства зазначені методики можна умовно представити як методиками прогнозування банкрутства. Однак жодна з цих методик не може повною мірою претендувати на застосування її в якості універсальної за наявності спеціалізації на одному певному виді кризи. Тому можна вважати доцільним дослідження динаміки зміни декількох основних показників роботи підприємства [47]. Первинним внутрішнім фактором (першопричиною кризи) є слабке керівництво. Команда, яка добре керує,

реагує на несприятливі зовнішні обставини та може застосувати дії, які сприяють відродженню – не зазнає поразок.

Погане керівництво – зазнає краху. Виокремлюються такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників; недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; команда, яка погано працює; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність та недостатність ентузіазму.

Влив, який справляє на фінансову кризу ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецствль», дослідимо, розрахувавши показник Джона Аргенті (А-рахунок), англійського викладача і бізнес-консультанта.

Метод А-рахунку єдиний з усіх містить спробу пов'язати ймовірність банкрутства з якістю управління (хоча й на основі поверхневої оцінки якості менеджменту). За допомогою показника Джона Аргенті (А-рахунку) можна діагностувати платоспроможність господарюючого суб'єкта з урахуванням специфіки аналізованого підприємства, зовнішніх умов здійснення діяльності підприємства.

Основне припущення Дж. Аргенті полягає в тому, що процес, протягом якого компанія рухається до неспроможності, може зайняти від 5 до 10 років. Цей період ділиться на три відрізка під назвами: «недоліки» (труднощі, які компанія переживає задовго до неспроможності); «помилки» (які ведуть до банкрутства); «симптоми» (ознаки, які виявляються протягом останніх 2-х – 3-х років).

На думку Дж. Аргенті, причиною банкрутства компанії можуть стати некваліфіковане керівництво, неефективна система обліку і звітності та нездатність фірми пристосовуватися до мінливих умов ринку.

Дослідження показника кризи управління, згідно з методикою Дж. Аргенті починаємо з систематизації інформації про досліджувані підприємства і припускаємо, що на них відбувається процес, який веде до банкрутства, останній умовно розділемо на три взаємопов'язані стадії:

1) Недоліки в управлінні;
2) Помилки, які є наслідком недоліків;
3) Симптоми, які виявляються допущеними компанією помилками.

Названі стадії процесу банкрутства дослідимо, використовуючи табл. 5.3, розглянувши фактори, що характеризують відповідні етапи.

При проведенні розрахунку А-рахунку суб'єкта господарювання присвоюємо або певну кількість балів згідно моделі Аргенті, або ж нульове значення. Кожному фактору кожної стадії присвоюємо певну кількість балів, яка відповідає дійсному стану управління підприємством, або, при відсутності даних, які дають дійсну картину, ставимо бали, які ми самі припускаємо (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Характеристика кризи управління, згідно А-рахунку Аргенті

Недоліки	ПрАТ «Запоріжсталь»	ПрАТ «Дніпроспецсталь»	Бал згідно Аргенті
	Бал оцінювача	Бал оцінювача	
1	2	3	4
Директор-автократ	0	0	8
Голова Ради директорів є також директором	4	4	4
Пасивність ради директорів	2	2	2
Внутрішні протистояння в керівній раді (внаслідок різних поглядів на процес управління)	2	1	2
Слабкий фінансовий директор	0	0	2
Недолік професійних менеджерів середньої та нижчої ланки (поза ради директорів)	0	1	1
Недоліки системи обліку: відсутність бюджетного контролю	0	0	3
Вітсутність прогнозу грошових потоків	3	3	3
Вітсутність системи управлінського обліку витрат	0	0	3
В'яла реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т. і.)	0	0	15
Максимально можлива сума балів	11	11	43
«Прохідний бал»			10
Помилки	1. Голова ради директорів є також директором, що може призвести до надто суб'єктивного судження. 2. Рада директорів є пасивною і приймає усі рішення директора без заперечень. 3. Проте, не зважаючи на безаперечний авторитет вищого керівництва, в самій раді директорів є внутрішні протиріччя.	1. Голова ради директорів є також директором, що може призвести до надто суб'єктивного судження. 2. Рада директорів є пасивною приймає усі рішення директор без заперечень. 3. Проте, не зважаючи на безаперечний авторитет вищого керівництва в самій раді директорів є внутрішні протиріччя. 4. Недолік професійних менеджерів середньої та нижчої ланки.	

Продовження таблиці 5.6

1	2	3	4
Надто висока доля позикового капіталу	15	15	15
Недостатність оборотних засобів через надто швидке зростання бізнесу	0	0	15
Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку)	15	0	15
Максимально можлива сума балів	30	15	45
«Прохідний бал»			15
Симптоми	1. Надто висока доля позикового капіталу. 2. Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку).	1. Надто висока доля позикового капіталу.	
Погіршення фінансових показників	4	4	4
Використання «творчого бухобліку»	0	0	4
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння «бойового духу» співробітників, зниження долі ринку)	4	4	4
Кінцеві симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)	0	0	3
Максимально можлива сума балів	8	8	12
Максимально можливий А-рахунок	49	34	100
«Прохідний бал»			25
Більшість успішних компаній			5–18
Компанії, які зазнають серйозні труднощі			35–70

При дослідженні факторів, що характеризують стадію «недоліки» виявлено наступне:

– при дослідженні фактору «директор-автократ» приходимо до висновку: підприємства управляються самовладними (автократичними) керівниками, які тиснуть на колег, але приймати стратегічні рішення в

управлінні підприємством одноособово вони не можуть, оскільки контрольний пакет акцій знаходиться у інших власників, тому ми ставимо нульовий рахунок для данного стилю керівництва;

– оскільки директор є і головою ради директорів, цей фактор ми оцінюємо згідно кількості балів за Аргенті в 4 бали;

– мають місце внутрішні протиріччя в раді директорів через відмінності в знаннях та навичках – показник оцінюємо у 2 бали;

– на даних підприємствах достатньо професійні менеджери середньої та нижчої ланки і сильні фінансові директори, тому ці показники оцінюються в 0 балів;

– має місце відсутність прогнозу грошових потоків – це проблема всіх українських підприємств, оскільки досить поверхнево характеризується фінансова потужність підприємства, тому оцінка показника 3 бали за Аргенті;

– хоча управлінський облік витрат бажає бути більш досконалим, але все-таки ведеться на підприємстві – цей показник залишаємо нульовим.

В результаті аналізу отриманих підсумків балів оцінки факторів стадії «недоліки» і порівняння їх з максимально можливими сумами балів та з сумами «прохідних» (оптимальних) балів, бачимо, що при повному можливому рахунку недоліку – 43 бали та при сумі оптимальних балів – 10, рахунок компаній за недоліками становить 11 балів, але цей факт мусить занепокоїти керівництво підприємства, оскільки одна фатальна помилка може спричинити невиправну ситуацію.

Аналіз факторів, що характеризують стадію «помилки» виявив наступне:

– надто висока доля позичкового капіталу – частка кредитних коштів у капіталі підприємств зросла до рівня, коли в найближчому майбутньому може виявитись залежність від кредиторів, тому оцінка названого фактору дорівнює 15 балів за А-рахунком;

– не можна сказати, що бізнес зростає надто швидко, тому цей показник оцінюється в 0 балів;

– на ПрАТ «Запоріжсталь» наявний крупний проект – будівництво конвертерного цеху. З впровадженням в експлуатацію цього цеху пов’язані великі надії (провал зазначеного проекту наражає суб’єкт господарювання на досить серйозну загрозу). Рахунок 15 балів за Аргенті.

Сума присвоєних балів на стадії банкрутства «помилки» дорівнює 30 із максимально допустимих 45 і перевищує оптимальний рівень балів на 15 позицій, що свідчить, що підприємства наражаються на відповідний ризик і є достатньо причин для занепокоєння. Оскільки ще й загальна кількість балів за недоліком перевищує 10, занепокоєння має стати тривожним.

За факторами стадії «симптоми» мають місце:

– погіршення фінансових показників – оцінюється в 4 бали;

– відсутність використання «творчого бухобліку» оцінене в 0 балів;

– наявність нефінансових ознак певного неблагополуччя, тобто падіння «бойового духу» працівників, зменшення долі ринку оцінена в 4 бали;

– відсутність кінцевих симптомів кризи – судових позовів, скандалів, відставок оцінене в 0 балів.

Сума балів на стадії «симптоми» дорівнює 8 при максимально можливій – 12.

Оцінивши кожний фактор певною кількістю балів, а також підсумувавши кількість балів по кожному розділу таблиці, що відповідає відповідній стадії процессу банкрутсва, проводимо аналіз отриманих результатів.

Загальна сума балів за всіма показниками на ПрАТ «Запоріжсталь» дорівнює 49, на ПрАТ «Дніпроспецсталь» – 34, при максимально можливій – 100 балів та при оптимальній 25 балів.

За методом Джона Аргенті, компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим більш ймовірне банкрутство і ближче терміни його настання. Це свідчить, обидва підприємства можуть бути віднесені до підприємств, які зазнають серйозних труднощів і можуть збанкрутувати протягом наступних п'яти років. Про наявність ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства свідчать також такі фактори:

– незадовільний стан виробничого потенціалу підприємств (матеріально-технічної бази, технології виробництва тощо), перенесення термінів проведення планових поточних та профілактичних ремонтів обладнання, відмова від нефінансових інвестиційних проектів у сучасний розвиток матеріально-технічної сфери;

– вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технологічного процессу;

– зміна джерел отримання фінансових ресурсів та (або) умов їх надання;

– отримання фінансових ресурсів на відносно невигідних умовах є свідченням або нагальної потреби в них у через кризу платоспроможності, або визнанням високого рівня ризику, притаманного діяльності підприємств (за оцінками фахівців фінансово-кредитної сфери);

– втрата ключових господарських партнерів (контрагентів), несприятливі зміни в портфелі замовлень (зменшення обсягів збуту, цін продажу, потреба в оновленні асортименту тощо);

– неможливість залучення сторонніх інвесторів для покриття фінансових проблем підприємства;

– недостатня диверсифікація діяльності підприємства, здійснення занадто великих проектів та комерційних угод, як наслідок – надмірна залежність фінансових результатів діяльності підприємства від будь-якого конкретного проекту, типу обладнання, виду активів, контрагента тощо;

– зміна загальноекономічної та суспільно-політичної ситуації тощо.

Але показник 49 та 34 бали відповідно свідчать і про те, що у підприємств достатній запас стійкості, щоб відродити виробництво шляхом модернізації та науковообгрунтованих управлінських рішень.

Проте проведений аналіз виявив низку протиріч і невідповідностей даного аналізу. Так сумарний бал у ПрАТ «Дніпроспецсталь» значно кращий, ніж ПрАТ «Запоріжсталь». Дослідження, проведене у 3 розділі роботи свідчить, що це не відповідає дійсності, однак зважаючи на зручність даної методики оцінювання та її швидкість, пропонується дослідити які фактори при аналізі підприємств за різними методиками дали об'єктивні результати і внести відповідні корективи у таблицю.

Отже у другому розділі було досліджено низку підходів. Виявимо за якими показниками даних методик стан ПрАТ «Дніпроспецсталь» погіршувався, в той час як стан ПрАТ «Запоріжсталь» покращувався чи залишався майже без змін, що буде відповідати дійсному стану речей (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Зведена таблиця дослідження розбіжностей при аналізі ймовірності банкрутства ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь» за різними методиками

Методика	Розбіжності за показниками	Доцільність введення до методики Аргенті
1	2	3
показники *Z*-рахунку Альтмана	X_1 – відношення власних активів (робочого капіталу) до суми всіх активів суб'єкту господарювання X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів суб'єкту господарювання	X_1 – доцільно ввести, оскільки в Аргенті є лише згадка про позичкові активи, в той час як даний показник легко вирахувати та ввести до оцінки З тих самих міркувань X_2 вводити менш доцільно, оскільки це переобтяжить аналіз
метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Сайфуліна-Кадикова	Неявні, дають чітке уявлення лише у своїй сукупності	Недоцільно

Продовження таблиці 5.7

1	2	3
чотирьохфакторна модель, запропонована вченими Іркутської державної економічної академії, адаптована до умов перехідної економіки	$К_3$ – відношення виручки від реалізації до всіх активів	Доцільно, проте щоб уникнути дублювання з X_1 за Альтманом та отримати якнайобєктивнішу оцінку їх варто віднести до різних груп
п'ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства за індексом Конана і Гольдера	X_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості	Недоцільно, оскільки показник є складним у розрахунках і дати об'єктиву оцінку складно
чотирьохфакторна прогнозна модель платоспроможності Таффлера та Тішоу	X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань	Недоцільно, показник є громіздким і в другому розділі за Аргенті не внесе значних змін у аналіз
чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Спрінгейта	X_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів X_3 – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань	X_1 дублює відповідно Альтмана, а ось X_3 ввести доцільно, з такими змінам: відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання
схема діагностики банкрутства по Біверу	Неявні, дають чітке уявлення лише у своїй сукупності	Недоцільно
чотирьохфакторна модель ймовірності банкрутства Ліса	X_1 – відношення оборотних активі до всього активів X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів	Недоцільно, оскільки є більш очевидні показники, які не варто дублювати у аналізі
Скорингова модель вірогідності банкрутства за Терещеноко	X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів X_4 – відношення прибутку до виручки X_6 – відношення виручки до основного капіталу	Недоцільно, оскільки розрахунки громіздки і неочевидні

Таблиця 5.8 – Характеристика кризи управління, згідно А-рахунку Аргенті

Недоліки	ПрАТ «Запоріжсталь»	ПрАТ «Дніпроспецсталь»	Бал згідно Аргенті
	Бал оцінювача	Бал оцінювача	
1	2	3	4
1. Недоліки в роботі вищого керівництва			
Директор-автократ	0	0	8
Голова Ради директорів є також директором	4	4	4
Пасивність ради директорів	2	2	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через відмінності в знаннях та навичках)	2	1	2
Слабкий фінансовий директор	0	0	2
Недолік професійних менеджерів середньої та нижчої ланки (поза ради директорів)	0	1	1
Недоліки системи обліку: відсутність бюджетного контролю	0	0	3
Вітсутність прогнозу грошових потоків	3	3	3
Вітсутність системи управлінського обліку витрат	0	0	3
В'яла реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т. і.)	0	0	15
Максимально можлива сума балів	11	11	43
«Прохідний бал»			10
Помилки	1. Голова ради директорів є також директором, що може призвести до надто суб'єктивного судження 2. Рада директорів є пасивною і приймає усі рішення директора без заперечень 3. Проте, не зважаючи на безаперечний авторитет вищого керівництва в самій раді директорів є внутрішні протиріччя	1. Голова ради директорів є також директором, що може призвести до надто суб'єктивного судження 2. Рада директорів є пасивною і приймає усі рішення директора без заперечень 3. Проте, не зважаючи на безаперечний авторитет вищого керівництва в самій раді директорів є внутрішні протиріччя 4. Недолік професійних менеджерів середньої та нижчої ланки	Помилки

Продовження таблиці 5.8

1	2	3	4
2. Очевидні недоліки фінансово-економічного сектору			
Надто висока доля позикового капіталу	15	15	15
Недостатність оборотних засобів через надто швидке зростання бізнесу	0	0	15
Зниження відсотку особистих активів до суми всіх наявних активів суб'єкту господарювання (значення X_1 за Альтманом)	0	15	15
Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку)	15	0	15
Максимально можлива сума балів	30	30	45
«Прохідний бал»			15
Симптоми	1. Надто висока доля позикового капіталу 2. Наявність крупного проекту (провал такого проекту наражає підприємство на серйозну небезпеку)	1. Надто висока доля позикового капіталу 2. Зменшення відношення власних активів до суми всіх активів суб'єкту господарювання	
3. Аналіз основних фінансово-господарських показників			
Погіршення фінансових показників	4	4	4
Зниження відсотку доходу від продажу до всіх наявних активів (значення $К_3$ з чотирьохфакторної моделі, започаткованої Іркутською економічною академією)	0	5	5
Зниження рентабельності активів (співвідношення валової виручки та обсягу всіх наявних активів суб'єкта господарювання) (Авторська думка)	0	15	15
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння «бойового духу» співробітників, зниження долі ринку)	4	4	4
Кінцеві симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)	0	0	3
Максимально можлива сума балів	8	28	32
Максимально можливий А-рахунок	49	54	100
«Прохідний бал»			25
Більшість успішних компаній			5–18
Компанії, які зазнають серйозні труднощі			35–70

Для зручності пропоновано зробити рубрикацію розділів. Крім того, доцільним є виключення категорії «Використання «творчого бухобліку», оскільки дана інформація не може бути використана при аналізі з різних причин (правових – тільки постанова суду може бути підставою для такого судження, економічних – переобтяження управлінського бухобліку та виникнення технічних помилок). Доцільним є також введення у третій розділ таблиці «Падіння рівня прибутковості активів (відношення валового доходу та суми всіх активів суб'єкту господарювання». Внесемо відповідні зміни у табл. 5.8.

Через внесенні зміни сума балів за третім розділом збільшується з 12 до 32. Вважаємо дане збільшення доцільним, оскільки це робить аналіз достовірним і в період кризи в економіці держави, варто збільшувати вагомість коефіцієнтів. Вірність даного підходу демонструють результати дослідження.

Висновки до 5 розділу

1. Обгрунтовано доцільність функціонувати методики оцінювання ризиків, що в цілому дає змогу промисловому підприємству покращити якість функціонування системи антикризового управління. Створення та запровадження такої системи оцінювання ймовірних ризиків має стати підставою для формування міцності та безпеки кожного товаровиробника. Закордонний досвід свідчить, що такою дієвою системою є скоринг.

2. Доведено, що прерогативами скорингових систем є: оперативність, безумовна об'єктивність процесу, здатність до неперервного розвитку, прийняття своєчасних рішень, належна точність оцінювання покупців заснована на великій кількості аналітичних показників, перспектива запровадження менеджменту якості прийняття управлінських рішень, максимальне зниження трудових затрат, миттєве пристосування до мінливих умов ринку.

3. Обгрунтовано, що для побудови дієвої скорингової моделі доцільним є застосовати класифікаційні методи, зокрема: статистичні, які безпосередньо базуються на дискримінаційному дослідженні, нейронні сітки, генетичні алгоритми, лінійне програмування тощо. Наголошено, що запровадження дискримінантної функції, яку започаткував видатний український вчений О. О. Терещенко дає змогу оперативно встановлювати наявні проблеми котрі є наразі у товаровиробника. Встановлено, що дана модель за допомогою інтегрального показника дає змогу оцінювати фінансовий стан підприємства, але використання скорингової моделі оцінювання

ймовірності настання банкрутства за О. О. Терещенко, хоча й дає істотні переваги порівняно з іншими методиками, однак вона має дещо обмежене використання із-за складності розрахунків.

4. Встановлено, що з метою запроваджування на металургійнихних підприємствах ефективного управління дієвим інструментів антикризового управління та запобігання ймовірності настання банкрутства є застосовування методу Дж. Аргенті. Здійснено практичне застосування методу Дж. Аргенті та з'ясовано, що загальна сума балів за всіма показниками на ПрАТ «Запоріжсталь» дорівнює 49, на ПрАТ «Дніпроспецсталь» – 34, при максимально можливій – 100 балів та при оптимальній 25 балів. Але показник 49 та 34 бали відповідно свідчать і про те, що у підприємств достатній запас стійкості, щоб відродити виробництво шляхом модернізації та науковообгрунтованих управлінських рішень. Проте проведений аналіз виявив низку протиріч і невідповідностей. Так сумарний бал у ПрАТ «Дніпроспецсталь» значно кращий, ніж у ПрАТ «Запоріжсталь». В роботі наголошено, що це не відповідає дійсності, однак зважаючи на зручність даної методики оцінювання та її швидкість, пропонується дослідити які фактори при аналізі підприємств за різними методиками дали об'єктивні результати і внести відповідні корективи у метод Дж. Аргенті. Через внесенні зміни дана скорингова модель, що була побудована на методі Дж. Аргенті показала свою спроможність та може бути рекомендованою до застосовання на інших промислових підприємствах. Доцільність даного підходу демонструють результати дослідження.

5. Головним чинником, що зумовив характер і принципи розвитку ГМК в останні десять років, стали корпоративна революція в галузі, перехід прав власності на стратегічні підприємства у приватні руки і втрата державою управління. Аргументовано, що нормативно-правове регулювання процесів антикризового управління підприємствами є недосконалим і для таких тверджень існують вагомі причини. Головна мета провадження справи про банкрутство може бути реалізована як через продаж майна банкрута, так і на основі фінансового оздоровлення боржника. Виходячи з цього можна стверджувати, що одна із функцій законодавства про банкрутство полягає у сприянні реабілітації підприємств, які опинились у фінансовій скруті, однак мають значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому. У ньому повинні бути закладені механізми фінансової санації чи реорганізації юридичної особи. У таких механізмах зацікавлені не лише боржники, а й кредитори. Істотним упущенням чинного законодавства є те, що в ньому не виділено чітких критеріїв прийняття рішення кредиторами та господарським судом про санацію

боржника. З метою уникнення маніпуляцій із інститутом санації рішення кредиторів щодо фінансового оздоровлення повинно прийматися на підставі висновків розпорядника майна про санаційну спроможність боржника та підтвердженого відповідним актом санаційного аудиту плану санації, тобто первинним має бути план санації. Для реалізації плану санації підприємство на певний проміжок часу необхідно звільнити від обов'язків виконання платіжних зобов'язань перед кредиторами. Цього можна досягти шляхом укладення мирової угоди. У Законі про банкрутство дуже нечітко прописано процедуру призначення конкурсних кредиторів, які ставляться у нерівні умови: зокрема, надаються переваги кредиторам, чиї вимоги забезпечені заставою, вони мають привілеї порівняно з іншими кредиторами. Ще більше запитань до чинного Закону мають боржники, оскільки Закон про банкрутство фактично не дає їм можливості відновити платоспроможність.

РОЗДІЛ 6

ОБГРУНТУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

6.1 Формування антикризових заходів для попередження загрози банкрутства

У процесі формування ефективної політики антикризового управління ризику неплатоспроможності належну увагу варто приділити профілактичним заходам, спрямованим на лімітування ризиків (рис. 6.1).

Рис. 6.1. Структура профілактичних заходів управління ризиком неплатоспроможності

Якщо заплановані заходи, які все ж таки мають більш запобіжний, превентивний характер, не допомагають, а фінансове становище підприємства продовжує погіршуватися, то необхідно вдаватися до більш дієвих заходів саме у фінансовій сфері підприємства. Звичайно, якщо підприємство вже знаходиться у глибокій кризі, швидкої його фінансової стабілізації за умови відсутності необхідної кількості кредитних ресурсів та жорсткої обмеженості бюджету, досягти неможливо, тому економічна реанімація має здійснюватися за такими основними етапами: усунення неплатоспроможності підприємства, відновлення фінансової стійкості, зміна фінансової стратегії. Повної фінансової стабілізації досягають лише тоді, коли підприємство здійснює стабільне зниження вартості інвестованого капіталу та зростання своєї ринкової вартості. Це завдання потребує прискорення темпів його економічного розвитку шляхом внесення необхідних змін у фінансову стратегію та використання інноваційних підходів до виробництва та збуту товарів, підвищення рівня їх наукоємкості.

Принципово новою групою заходів антикризового управління є збалансування інтересів основних суб'єктів діяльності підприємства. На наш погляд, досягнення цього балансу є найважливішим показником ефективності антикризового менеджменту.

Сучасна економічна теорія приділяє особливу увагу проблемі рівноваги інтересів та сил у економічних системах, розглядаючи це як основу для їх поступального розвитку [102]. Це пояснюється тим, що внутрішня єдність системи, яка досягається шляхом збалансування інтересів різних її елементів, дозволяє істотно підвищити організаційно-економічну якість підприємства. Зважаючи на це, об'єктом особливої уваги вищого керівництва підприємства повинно бути забезпечення стійкості на основі перманентної підтримки збалансованості інтересів у основних секторах: власники (інвестори), менеджмент, персонал.

Менеджмент виділено зі складу персоналу через його особливий статус на підприємстві: з одного боку, його утворюють наймані працівники, у чому він співпадає зі статусом персоналу, але з іншого – він зобов'язаний представляти на підприємстві інтереси інвесторів, що віддаляє його від найманого персоналу та надає рис інвесторів. Ця подвійна якість стану менеджменту (вищого керівництва) і надає йому якості окремого фактора чи суб'єкта, який функціонує специфічним чином. Отже, менеджмент підприємства вимушений постійно балансувати між інтересами інвесторів (власників) та промислово-виробничого персоналу (найманих працівників), які мають можливість частково збігатися лише в межах даного підприємства.

У даному випадку в якості критерія ефективності антикризової складової управління може виступати процент співвідношення інтересів трьох зазначених суб'єктів. Чим більше поле збігання інтересів інвесторів та персоналу, тим більш стійким є стан підприємства. Правильним буде і зворотній порядок цієї залежності, а саме: чим ширше база менеджменту, тим більш стійким є підприємство. Різні пропорції цього співвідношення й утворюють показник ефективності менеджменту, з позицій, як ми вважаємо, ефективності антикризового управління.

Враховуючи вищенаведене, однією з центральних проблем антикризової складової управління промислового підприємства є знаходження засобів розширення власної управлінської бази. Дослідження свідчать, що менеджмент, не зважаючи на його подвійне становище, все ж більш близький до інтересів персоналу, і таким чином, більш орієнтований на реалізацію цілей цієї частини комплексу промислового підприємства [7]. Вирішальне значення тут має майновий статус менеджерів, особливо вищого керівництва. Водночас дистанціювання менеджерів від власників (інвесторів) може звузити ресурс його стратегічних можливостей (внаслідок обумовленого цим скорочення довіри та повноважень). На нашу думку, одним із засобів підвищення зацікавленості менеджменту підприємства в ефективному господарюванні може виступати залучення вищих керівників до власників відповідного підприємства (між іншим, на Заході подібні практика характерна для багатьох успішних компаній).

Іншим напрямом балансування інтересів основних суб'єктів діяльності підприємства є зміна рівня диференціації правомочності власності. Вона доцільна, коли має місце надмірна розпорошеність прав власності. У цьому випадку виявляється неможливим подолати відмінності приватних інтересів, звести їх воєдино так, щоб інтегральний інтерес забезпечував стабільне становище підприємства. Виходом є консолідація прав власності в руках меншого числа власників. В умовах корпоративної власності може виникнути ситуація, коли недостатня гнучкість підприємства обумовлюється нездатністю власників добитися функціонування підприємства відповідно до об'єктивних обставин. Це є наслідком рівномірного розподілу акцій між співвласниками підприємства й істотної несумісності їх приватних мотивів поведінки. У даному випадку є доцільною, на нашу думку, зміна структури розподілу паїв акцій, що й визначить структури влади на підприємстві.

Окрім того, необхідно створити стабільну зацікавленість власників в ефективному контролі за використанням і розвитком потенціалу підприємства, в забезпеченні його реальної волі до здійснення дій, які будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності. Слід зазначити, що зміни у сфері власності не гарантують належного збільшення рівня

гнучкості підприємства. Цей захід є передумовою здійснення запропонованих вище антикризових заходів подальших організаційних та технологічних змін на підприємстві.

Комплексне застосування антикризових заходів, спрямованих на підвищення стійкості промислового підприємства наведено на рис. 6.2.

Зазначимо, що для завершеності процесу застосування антикризових заходів необхідно визначити їх ефективність. Для цього, ми пропонуємо визначити сумарний результат (ефект) від впровадження антикризових заходів за такою моделлю:

$$E_{\text{ант.зах.}} = \sum_{t=t_{\text{впр}}=0}^{t=T} ((P^t_{\text{заг}} - B^t_{(\text{орг–екон})} - B^t_{(\text{т–т})} \times (1+\kappa^t_{\text{т}}) - B^t_{(\text{ад.соц–пол})} \times (1+\kappa^t_{\text{с}}) \times (1+\kappa^t_{\text{п}}) - \\ - B^t_{(\text{екол})} \times (1+\kappa^t_{\text{е}})) \times КД_t) - КВ_{\text{поч}} \Rightarrow \max, \quad (6.1)$$

де $P_{\text{заг}}$ – вартісна оцінка результатів від застосування превентивних антикризових заходів, спрямованих на підвищення стійкості промислового підприємства у *t*-му році;

$B^t_{(\text{орг–екон})}$ – поточні витрати на організаційні та економічні заходи, передбачені превентивними антикризовими заходами у *t*-му році;

$B^t_{(\text{т–т})}$ – поточні витрати на технічні та технологічні заходи, передбачені превентивними антикризовими заходами у *t*-му році;

$\kappa^t_{\text{т}}$ – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до рівня технологій виробництва та технічних стандартів у *t*-му році;

$B^t_{(\text{ад.соц–пол.})}$ – поточні витрати на заходи з адаптації до соціально-політичних умов, передбачені превентивними антикризовими заходами у *t*-му році;

$\kappa^t_{\text{п}}$ – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вартості консультаційних послуг у *t*-му році;

$\kappa^t_{\text{с}}$ – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до соціальних стандартів у *t*-му році;

$B^t_{(\text{екол})}$ – поточні витрати на заходи зі зменшення екологічних ризиків, передбачені превентивними антикризовими заходами у *t*-му році;

$\kappa^t_{\text{е}}$ – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до екологічних норм у *t*-му році;

$КВ_{\text{поч}}$ – початкові капітальні витрати на розробку та впровадження превентивних антикризових заходів, спрямованих на підвищення стійкості промислового підприємства.

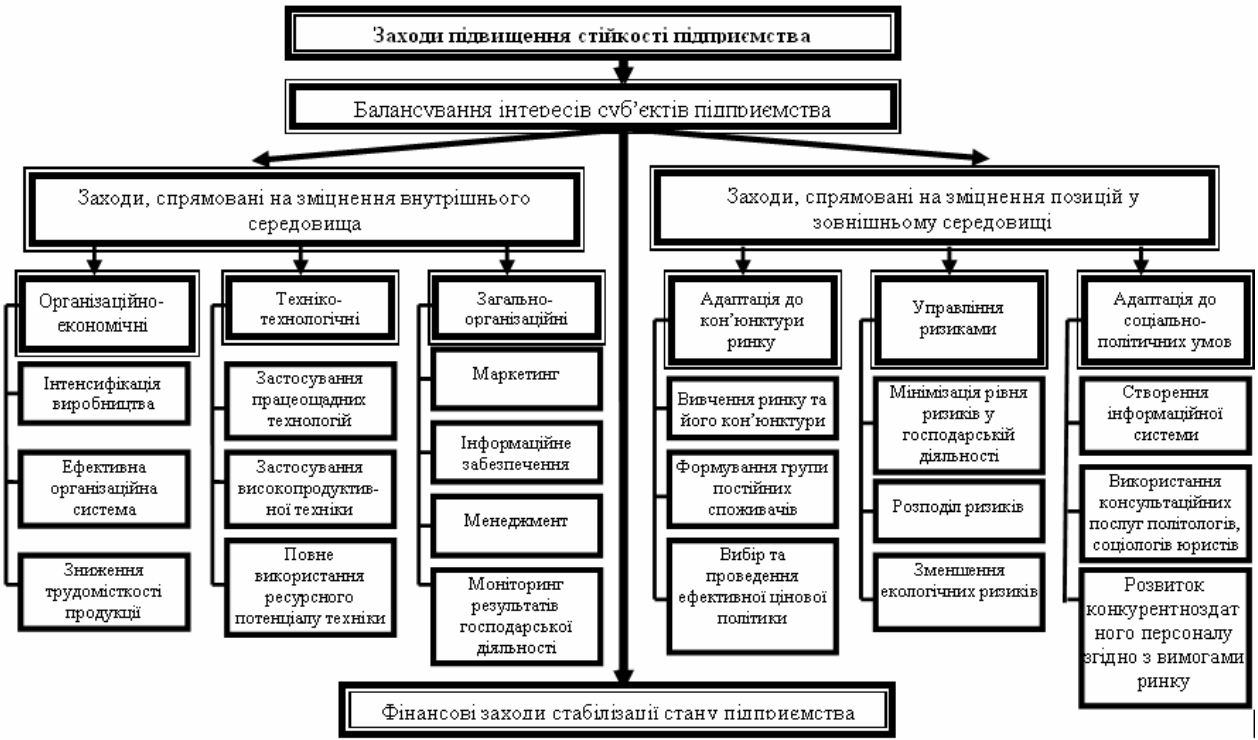

Рис. 6.2. Превентивні антикризові заходи, спрямовані на підвищення стійкості промислового підприємства

Суттєвим для реалізації антикризових заходів залишається наявність необхідних ресурсів, обсяг яких є обмеженим (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Обмеження при застосуванні моделі визначення ефективності заходів підвищення стійкості промислового підприємства

Назва ресурсу	Формалізований вид обмеження	Складові формули
Інвестиційні ресурси	$\sum_i I_i \le I^{lim}$	де I_i – обсяг інвестицій, необхідних для реалізації *i*-го заходу; I^{lim} – обсяг інвестицій, які у плановому періоді підприємство максимально може виділити для реалізації заходів.
Трудові ресурси	$ТР^{б} + \sum \Delta ТР^{i} \le ТР^{lim}$	де $ТР^{б}$ – чисельність персоналу до впровадження *i*-го заходу; $\Delta ТР^{i}$ – зміна чисельності персоналу у результаті реалізації *i*-го заходу; $ТР^{lim}$ – обмеження за чисельністю персоналу у плановому періоді.
Виробничі потужності	$q_j^{б} + \sum \Delta q_j^{i} \le Q_j^{lim}$	де $q_j^{б}$ – обсяг реалізації *j*-го виробу у базовому періоді; q_j^{i} – зміна обсягу реалізації *j*-го виробу у результаті реалізації *i*-го заходу; Q_j^{lim} – потужність підприємства з виробництва j-го виробу.
Матеріальні ресурси	$МР_j^{б} + \sum \Delta МР_j^{i} \le МР_j^{lim}$	де $МР_j^{б}$ – обсяг матеріальних ресурсів для виробництва *j*-го виробу у базовому періоді; $МР_j^{i}$ – зміна обсягу матеріальних ресурсів для виробництва *j*-го виробу у результаті реалізації *i*-го заходу; $МР_j^{lim}$ – обмеження матеріальних ресурсів для виробництва *j*-го виробу у плановому періоді.

Таким чином, промислове підприємство для підвищення своєї стійкості може реалізовувати різні заходи, які включають вдосконалення різноманітних сторін діяльності підприємства. Проведення вище запропонованих заходів сприяє майновому та організаційному зміцненню промислових підприємств, стабілізації їх внутрішнього середовища, успішному подоланню кризи, формуванню основи для поступального розвитку у майбутньому. Окрім того, вони

здатні забезпечити швидкість та адекватність управління, підвищити антикризову стійкість підприємства. Однак, якщо використання цих заходів, а також внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своїх цілей або якщо за результатами діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має можливість вдатися до іншої допомоги, що приймає форму реструктуризації.

6.2 Реструктуризація як превентивний інструмент антикризової складової управління промисловим підприємством

У сучасних умовах діяльність підприємств повинна спрямовуватися на створення конкурентної продукції, отримання найбільших прибутків та освоєння нових ринків збуту. Однак, не менш важливим завданням для кожної компанії, фірми чи підприємства є можливість уникнення тяжких кризових явищ, котрі є не тільки неминучими супутниками еволюційних явищ, а й наслідками помилок ведення бізнесу.

Слід зазначити, що відсутність у підприємств чітких орієнтирів щодо власного розвитку може спричинити до хибних уявлень відносно:

– рівня та місця підприємства у середовищі однакових суб'єктів;

– реального стану серед лідерів виробництва;

– якісних показників, завдяки яким продукція інших підприємств галузі є привабливішою для споживачів; причин відставання від конкурентів;

– напрямків подолання руйнівних кризових явищ.

Тому не дивно, що у кризових умовах господарювання та у період трансформації вітчизняної економіки надзвичайно важливим для підприємства стає розробка й впровадження інструментарію антикризової складової управління. Крім того, і на загальнодержавному рівні основною проблемою сьогодні має бути не так проблема удосконалення процесів і процедур банкрутства, як проблема удосконалення методів управління підприємствами, які опинилися на межі банкрутства. Вітчизняна практика менеджменту свідчить про певні недоліки в управлінні підприємствами, що призводить до виникнення проблем у їх господарській діяльності. Найбільш типовими проблемами українських підприємств є: відсутність стратегії, плану розвитку; незадовільна система управління – відсутність чіткого розподілу функцій, інерційність виконання рішень, малоефективні системи оцінки й оплати праці; слабка маркетингова служба; недоліки виробництва

(з якості, асортименту, витрат); незабезпеченість кваліфікованими кадрами; відсутність системної роботи з аналізу ефективності роботи підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

Окрім того, ринкова економіка висуває до суб'єктів господарювання, що функціонують в її рамках, ряд вимог. Однією з найзначущих і, водночас, важко виконуваних вимог є вміння адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Це досягається постійними перетвореннями різних сфер діяльності підприємства, тобто його реструктуризацією. Отже, стабілізація вітчизняної економіки та поступове нарощування економічного потенціалу країни мають бути безпосередньо пов'язаними з реалізацією активної структурної політики, яка вважається ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємств.

Умови швидкої змінності промислових технологій й економічних систем на мега-, макро- та мікрорівнях формують необхідність активних дій з реструктуризації господарських організацій. На багатьох вітчизняних підприємствах, які перебувають на межі банкрутства проводиться реструктуризація, що спрямована на їх економічне та фінансове оздоровлення. Необхідність проведення реструктуризації на промислових підприємствах України можна визначити наступними причинами:

– трансформація економічної системи України та потреби пристосування до неї: виникнення та розвиток нових форм власності та організаційно-правових форм господарювання; докорінна зміна методів державного регулювання, значне підвищення ступеня самостійності підприємств, становлення нової нормативно-законодавчої бази тощо;

– розвиток інституту банкрутства. Реструктуризація підприємств дуже тісно пов'язана з процесом збанкрутування. Цей зв'язок може виявитися на різних стадіях через багато обставин: по-перше, своєчасна реструктуризація може бути способом попередження або запобігання банкрутству; по-друге, вона може здійснюватися з метою санації; і по-третє, коли відновити життєздатність підприємства вже неможливо, реструктуризація може здійснюватися з метою більш вигідної реалізації його майна;

– необхідність демонополізації вітчизняної економіки та створення умов для розвитку конкуренції [105].

Перелічені причини свідчать про те, що більшість підприємств України не може вже функціонувати без реструктуризації, та у суспільстві вже назріло розуміння необхідності її застосування, навіть на успішних підприємствах. Так, в країнах з розвинутою економікою реструктуризація є природним і, по суті, перманентним процесом. Питання щодо реструктуризації постає тоді, коли спостерігається

зниження ефективності діяльності підприємства, зміна економічного оточення, погіршення технологічного розвитку та загострення конкуренції. Зарубіжний досвід доводить, що в цих країнах реструктуризацію здійснює велика кількість компаній, які мають високі показники ефективності фінансово-економічної діяльності. Основними причинами, які зумовлюють її проведення на цих підприємствах, є необхідність забезпечення реалізації стратегії економічного розвитку підприємства і необхідність попереднього підвищення інвестиційної діяльності підприємства під час продажу значного пакета акцій чи при додатковій їхній емісії [12].

Серйозною перешкодою, на нашу думку, є недостатня теоретична розробка проблеми антикризової реструктуризації підприємств. Підтвердження цього – відсутність в довідникових економічних посібниках чіткого визначення реструктуризації як категорії економічної теорії та повна відсутність визначення поняття «антикризова реструктуризація».

Аналіз наукової літератури дозволив виділити два основних підходи до визначення поняття «реструктуризація підприємства». Перший полягає в тому, що поняття «реструктуризація» розглядається як будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві: реструктуризація – це комплексні та взаємозв'язані зміни структури, що забезпечують функціонування підприємства в цілому. Друга група авторів у своїх визначеннях реструктуризації акцентують увагу на її окремих аспектах – цілях, напрямах, проведенні та формах реалізації [289] та відзначає націленість процесу реструктуризації на «збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, що має на меті підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів».

Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2344–12 від 14.05.92 р. (остання редакція від 04.06.2008 р.) та Наказом Міністерства промислової політики України «Про затвердження Положення про реструктуризацію підприємств» № 460 від 18.07.2008 року реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, котре сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Зазначимо, що західні науковці використовували термін «реструктуризація» для комплексного вивчення процесів, необхідних для підготовки підприємств до докорінної зміни парадигми бізнесу, впровадження нової культури управління, концепції маркетингу в практичну діяльність підприємств. Основною формою їхньої реструктуризації була реорганізація, тобто зміна форми власності. Однак, виходячи з такого розуміння «реструктуризації», її доцільно застосовувати виключно до державних підприємств України для характеристики засобів та інструментів їх структурної перебудови, адаптації до умов конкурентного ринкового середовища. Тобто, вона розглядається як невід'ємний елемент їх доприватизаційної підготовки. Але, на даному етапі процес приватизації є майже завершеним, тому виникає необхідність нового погляду на сутність реструктуризації, тобто використання її з метою зростання ринкової вартості підприємства.

У цьому розумінні, реструктуризацію можуть і повинні проводити не тільки кризові та державні підприємства, а й усі суб'єкти господарювання, оскільки відповідно до сучасної концепції менеджменту стратегічною метою підприємства найчастіше визнається зростання ринкової вартості та добробуту власників (акціонерів). Це забезпечується через мобілізацію внутрішніх резервів удосконалення всіх аспектів діяльності, розробку альтернативних варіантів зовнішніх змін.

В антикризовому управлінні реструктуризація, на наш погляд, може використовуватися у трьох основних ситуаціях.

Перша ситуація, коли підприємство перебуває у стані глибокої кризи. У сучасній вітчизняній економіці така ситуація характерна для багатьох державних і приватизованих підприємств.

Друга ситуація, коли поточний стан підприємства можна визнати задовільним, однак прогнози його діяльності не благополучні. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями у конкурентоспроможності, відхиленням фактичного стану від запланованого (зниження показників продажу, прибутку рентабельності, рівня попиту, грошових надходжень, збільшення витрат, тощо). У цьому випадку реструктуризація є реакцією на негативні зміни, до того як вони стали незворотного характеру.

Третя ситуація, коли поточний стан підприємства є благополучним. На нашу думку, задача підприємства у цьому випадку зводиться до швидкого нарощування відриву від найближчих конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг. При цьому у разі ранньої ідентифікації кризової ситуації у підприємства

буде велика свобода маневру та більш великий вибір антикризових процедур, в тому числі методів і засобів реструктуризації.

Ми підтримуємо позицію авторів [10], які відзначають, що можна виділити і «попереджувальну» реструктуризацію, яка проводиться підприємством «…з метою зміцнення свого фінансового положення в майбутньому» та може виступати як інструмент превентивного антикризового управління. Таким чином, об'єктами реструктуризації можуть бути будь-які функціонуючі підприємства. Але, реструктуризація кризових підприємств спрямована на те, щоб повернути їх у стан діючих, а реструктуризація успішних підприємств спрямована на попередження кризового стану підприємства шляхом збільшення вартості активів та посилення конкурентоспроможності на ринку. Отже, з розглянутих ситуацій сам по собі витікає висновок, що реструктуризація не може бути однозначно радикальним інструментом антикризової складової управління підприємством.

Зауважимо, що для промислових підприємств, які розглядаються, ми визначили економічний зміст реструктуризації як превентивного інструмента антикризової складової управління, який спрямовано на систематичну адаптацію фінансово-господарської діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом проведення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансового стану.

У зазначеному контексті важливим є виділення зовнішніх і внутрішніх причин необхідності проведення реструктуризації на промисловому підприємстві, які наведено в табл. 6.2 та 6.3. Вирішення цих проблем пов'язане, насамперед, із формуванням нових механізмів і методів управління, які відповідали б внутрішньому стану підприємства й умовам ринку. Таким чином, процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку та застарілою логікою дій підприємства.

Цілі реструктуризації залежать насамперед від економіки підприємства. Для підприємств металургії важливо стабілізувати та закріпити економічний зріст, збільшити вартість активів і посилити свою конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, головною метою реструктуризації на цих підприємствах стає адаптація до змін зовнішнього середовища, створення умов для активного розвитку підприємства, підвищення вартості бізнесу, конкурентоспроможності та ефективності діяльності [34].

Таблиця 6.2 – Зовнішні причини реструктуризації металургійних підприємств

Причина	Характеристика причини
стосовно металургійної галузі в цілому:	
Технологічний процес	потребує новітніх технологій, передових методів комунікацій та інформаційних зв'язків
Міжнародна економічна інтеграція та глобалізація	скорочення торгових та митних бар'єрів, більш вільний потік капіталу, підвищення мобільності робочої сили, створення економічних блоків та союзів, монетарна інтеграція та створення міжнародних валют.
Зміни на ринках	зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; зріст пропозицій товарів-субститутів
Економічна політика уряду	податкова, грошово-кредитна, митна, соціальна та інші напрями політики уряду
стосовно металургійних підприємств ПрАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпроспецсталь»	
Технологічний процес	застарілі технології, необхідність оновлення верстатного парку; недостатні інформаційні зв'язки. *для ПрАТ «Дніпроспецсталь»:* низький відсоток застосування комп'ютерних технологій; високі витрати на обробку даних.
Зміни на ринках	нестабільність валютного курсу. *для ПрАТ «Запоріжсталь»:* зріст пропозицій товарів-субститутів: можливе зменшення обсягів реалізації продукції у довгостроковому періоді на експорт. *для ПрАТ «Дніпроспецсталь»:* незважаючи на велику виробничу потужність, лише частково може представити себе на світовому ринку; краща якість первинних матеріалів у конкурентів.
Економічна політика уряду	значне падіння реальних доходів робітників підприємства; збільшення соціальної напруги через внутрішню та зовнішню політику уряду, яка призвела до різкого зросту інфляції.

Таблиця 6.3 – Внутрішні причини реструктуризації промислових підприємств

Причина	Характеристика причини
1	2
стосовно металургійної галузі в цілому:	
Незадовільний рівень менеджменту (управлінські)	високий рівень комерційного ризику, неефективний фінансовий менеджмент, відсутність стратегії; неефективне управління витратами виробництва, відсутність гнучкості в управлінні; низький рівень відповідальності начальників структурних підрозділів за наслідки рішень, які приймаються, за збереження й ефективне використання майна
Виробничі	старіння та зношування основних фондів; високі витрати (зокрема високі енерговитрати); недостатня якість продукції; низька продуктивність праці; високий відсоток браку при виробництві
Слабкий фінансовий менеджмент	неефективне управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління витратами
Не конкуренто-спроможність продукції	поява нових продуктів та конкурентів; виробництво застарілої продукції; зниження обсягів реалізації
Конфлікт інтересів	незадоволення інтересів власників, робітників, клієнтів, партнерів
стосовно промислового підприємства ПрАТ «Запоріжсталь»	
Незадовільний рівень менеджменту (управлінські)	Незадовільний маркетинг: – відсутність збуту на західному ринку; – відсутність належного обсягу реклами; – відсутність участі у міжнародних виставках з компаніями зі світовими іменами, через це неможливість здійснювати показ найбільш перспективних розробок підприємства, проводити переговори та обмінюватися поглядами всередині професійного товариства. Неефективна цінова політика: підприємству вкрай необхідне впровадження гнучкої регулюючої системи цін на його вироби. Неефективне управління персоналом: – достатньо висока плинність кадрів; – порушення трудової дисципліни: прогули, поява на роботі у нетверезому стані, розкрадання майна; – брак висококваліфікованих спеціалістів; – потреба в нових формах стимулювання задля утримання спеціалістів та підвищенні заробітної плати. Низький рівень відповідальності начальників структурних підрозділів за наслідки рішень, які приймаються, за збереження й ефективне використання майна: – нераціональне використання грошових коштів; – нестачі матеріальних цінностей; – надлишки матеріальних цінностей; – вільний доступ до матеріальних цінностей; – необгрунтоване списання матеріалів.

Продовження таблиці 6.3

1	2
Виробничі	Старіння та зношування основних фондів: застаріле устаткування, зношені теплотраси через це негативний вплив на екологію Запоріжжя. Високі витрати: – зріст не операційних витрат у результаті прискорення модернізації виробничих потужностей; – зріст витрат на оплату праці; – зріст цін на сировину та матеріали випереджує зріст цін на двигуни; Високі енерговитрати: системи центрального теплопостачання низько ефективні через застарілі технології та зношеність теплотрас.
	Збільшення браку при виробництві: – порушення технології виконавцями; – несвоєчасне прийняття заходів з усунення та попередження дефектів; – недостатня оснащеність технологічних операцій при виробництві виробів, які впроваджуються, недостатня кваліфікація виконавців; – нестабільна якість допоміжних матеріалів, які постачаються для ливарних цехів; – нестабільна робота станків з програмним управлінням.
Не конкуренто-спроможність продукції	Недостатня якість продукції: – проблеми пов'язані з окремими показниками якості продукції; – має місце незадовільна якість наземної техніки, що може призвести не лише до зриву підписання контрактів, але й до певної втрати іміджу надійного партнера.
стосовно промислового підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»	
Незадовільний рівень менеджменту (управлінські)	Незадовільний маркетинг: – недостатньо високий сегмент світового ринку; – незадовільна комунікаційна політика. Неефективна цінова політика: через практичну неможливість зробити порівняльний аналіз цін з цінами конкурентів, причинами якої є відсутність аналогів у фірм-конкурентів; виготовлення за різними технологіями одного і того ж типупродукції, узгодження ціни з кожним замовником індивідуально та залежно від форми й термінів оплати. Неефективне управління персоналом: – брак висококваліфікованих спеціалістів; – потреба в нових формах стимулювання задля утримання спеціалістів та підвищенні заробітної плати.

Продовження таблиці 6.3

1	2
Виробничі	Старіння та зношування основних фондів: застаріле устаткування, несвоєчасне оновлення існуючого обладнання в основному та допоміжному виробництвах, через це – його втрата. Високі витрати: – зріст витрат на оплату праці; – недостатній контроль за якістю продукції тягне за собою додаткові матеріальні витрати. Збільшення браку при виробництві: – порушення технології виконавцями; – несвоєчасне прийняття заходів з усунення та попередження дефектів; – недостатня оснащеність технологічних операцій при виробництві виробів, які впроваджуються, недостатня кваліфікація виконавців.
Не конкуренто-спроможність продукції	Недостатня якість продукції: – недосить висока якість первинних матеріалів, через це високі втрати холостого ходу; – проблеми пов’язані з окремими показниками якості продукції.

Отже, виходячи з виявлених на металургійних підприємствах проблем можна за допомогою побудови дерева цілей, розбивши головну ціль на ряд локальних-економічних, фінансових, управлінських, інвестиційних, соціальних, виробничих тощо, визначити основні напрями змін в їх господарській діяльності (рис. 6.3).

Застосування реструктуризації як превентивного методу антикризової складової управління підприємством має бути орієнтоване на вирішення таких завдань:

– аналіз наявної структури підприємства та виявлення відповідних проблемних місць;

– створення ефективного механізму управління підприємством у нових умовах господарювання, побудова органічної структури підприємства, що забезпечує гнучке реагування на ринкові зміни; міжнародна сертифікація й розширення випуску, у тому числі на експорт, конкурентоспроможної продукції [17];

– підвищення інвестиційної привабливості підприємства, оптимізація структури капіталу підприємства, підвищення соціальної орієнтації виробництва;

– перевірка в умовах практики успішності створеної моделі та проведеної реструктуризації, здійснення пошуку нових можливостей покращення ситуації на підприємстві.

Рис. 6.3. Головна та локальні цілі здійснення реструктуризації

Найважливішими особливостями удосконалення процесу реструктуризації підприємств в системі антикризового управління є:

– спільна скоординована діяльність керівників усіх рівнів і провідних фахівців підприємства та залучення сторонніх фахівців з реструктуризації;

– комплексність розробок, що виконуються та впроваджуються при однозначному визначенні пріоритетних робіт, напрямів, проектів і концентрації зусиль на їх першочерговому безумовному використанні;

– посилена робота з персоналом із метою його мотивації на навчання, забезпечення «бойового духу», участі в розробці інновацій, підтримки їх впровадження й ефективності роботи в єдиній команді.

Вибір шляху реструктуризації залежить від конкретних умов і перевага повинна бути надана тому варіанту, здійснення якого потребує найменших витрат, найбільш реальний та менш ризикований на одиницю ефекту, тобто ризик має співпадати з очікуваним ефектом. Отже, реструктуризація підприємства – це складний, тривалий у часі та фінансово місткий процес, який передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління, планування, організації, мотивації та контролю (табл. 6.4).

Незважаючи на те, що процедурою проведення реструктуризації передбачені етапи розробки та програми реструктуризації, планування є обов'язковою функцією в ході управління цим процесом.

Процес планування на підприємстві можна вдосконалити шляхом впровадження системи бюджетування, яка передбачає формування взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на задоволення потреб, що забезпечують виконання показників бізнес-плану за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, зниження витрат на сировину та матеріали, витрат на оплату праці, і як результат, зниження собівартості продукції, підвищення обґрунтованості потреб підприємства у фінансових коштах за рахунок складання графіків їх надходження й використання, оптимізації грошових коштів, які надходять із різних джерел фінансування. Крім того, бюджетування забезпечує вдосконалення й інших аспектів антикризової складової управління, зокрема створює передумови для підвищення якості обліку та аналізу фінансового стану підприємства, впровадження системи оперативного контролінгу, що дозволяє своєчасно виявляти зриви виробництва та реагувати на них, підвищення ступеня самостійності та відповідальності структурних підрозділів підприємства, координації та інтеграції дій різних підрозділів, спрямованих на виконання цілей підприємства, розробки системи мотивації персоналу, яка орієнтована на кінцеві результати роботи.

Таблиця 6.4 – Функції реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством

Назва функції	Способи реалізації
1	2
Планування	**Організація товарних ринків і формування кооперaційних зв'язків** – проведення маркетингових досліджень, визначення наявних виробничих потужностей і обсягу наявного та потенційного платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках.
	Реструктуризація заборгованості – на основі аналізу фінансового стану.
	Реструктуризація виробничої діяльності – аналіз структури витрат і виявлення резервів їх зниження, особливо зниження постійних витрат, ліквідація застарілої технології та нерентабельних видів виробництва, впровадження прогресивних технологій.
	Робота із залученим капіталу – залучення кредитних ресурсів вітчизняних і зарубіжних комерційних банків для поповнення оборотного капіталу.
Організація	**Формування структурного підрозділу, відповідального за реструктуризацію** – формується із фахівців підприємства, залучених фахівців, таких як консультанти, експерти: розробляє проект реструктуризації підприємства, встановлює завдання, функції та повноваження.
	Встановлення взаємозв'язків структурного підрозділу, відповідального за реструктуризацію, з іншими підрозділами – розробка матриці відповідальності, яка містить за однією віссю список робіт, передбачених реструктуризацією, а за іншою – відповідальних за їхнє виконання. На перетині рядків і стовпців встановлюється строк виконання заходу.
Мотивація	**Встановлення базисного рівня оплати праці членам групи реструктуризації** – цей рівень є фіксованим для кожної конкретної посади і являє собою базову заробітну плату та встановлені доплати та надбавки.
	Встановлення контрольованих показників – кожному працівникові підрозділу з реструктуризації встановлюються кількісно виражені цілі (показники) та строки їх виконання. У разі невиконання або перевиконання показників заробітна плата корегується вбік зменшення або збільшення.
	Визначення додаткових негрошових стимулів – надання додаткових повноважень, забезпечення мобільним зв'язком, автотранспортом.

Продовження таблиці 6.4

1	2
Контроль	**Керівником підприємства за роботою структурного підрозділу з реструктуризації –** здійснення контролю за виконанням плану реструктуризації в цілому.
	Головним менеджером проекту за роботою структурного підрозділу – здійснення контролю за виконанням накреслених планів.
	Менеджером з моніторингу – здійснення контролю за діяльністю окремих підрозділів і фахівців, за виконанням окремих заходів, бізнес-плану реструктуризації, календарних планів, сіткових графіків, індивідуальних та інших планів, за витратою всіх видів ресурсів, за зміною стану зовнішнього середовища.

Для успішного проведення реструктуризації підприємства необхідною залишається функція організації, яка спрямована на формування органу, відповідального за проведення реструктуризації. Діючими організаційними структурами управління такі підрозділи, як правило, непередбачені, а покладання обов'язків із проведення реструктуризації на якийсь з існуючих відділів підприємства є недоцільним. Тому на підприємстві варто сформувати спеціалізований структурний підрозділ, відповідальний за проведення реструктуризації. Цей підрозділ має формуватися з фахівців підприємства, кожний з яких має певні повноваження та відповідальність, відповідає за виконання та реалізацію окремих етапів роботи у передбачений термін згідно з розробленим планом реструктуризації. Крім того, залучення до виконання проекту реструктуризації всіх зацікавлених сторін має значно підвищити їх якість, а також сприяти успішній трансформації підприємства.

Однак, найважливішою функцією управління реструктуризацією підприємства є, на наш погляд, мотивація праці. У сучасних умовах її значимість і актуальність для вітчизняних промислових підприємств суттєво підвищується. Як основна функція управління, мотивація, на нашу думку, повинна спонукати трудовий колектив і окремих його членів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства й одночасно задовольняти їх особисті бажання та потреби.

На останнє, треба зазначити що, відслідковування стану виконання плану заходів, передбачених проектом реструктуризації підприємства, дає змогу робочій групі в разі потреби приймати оперативні рішення з уточнення чи перегляду дій з реструктуризації.

Зазначимо, що процес реструктуризації вимагає відповідної та ретельної підготовки, тому що її універсальної моделі не існує, а отже кожне підприємство потребує індивідуального підходу. Для того, щоб

реструктурувати систему, її необхідно описати та оцінити. Тому, першим етапом реструктуризації, на наш погляд, має бути техніко-економічний аналіз та аналіз фінансового стану підприємства (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Ключові показники для аналізу життєздатності підприємства

Назва складової	Ключові показники	Характеристика
1	2	3
Маркетингова	Попит на ринку	Які вироби та чому бажають купувати споживачі, в яких регіонах попит найбільший?
	Ціна товару	За які ціни споживачі готові купувати вироби, чи відповідає власна ціна вимогам ринку?
	Якість товару	Чи виробляє підприємство продукцію вищої якості, тим самим одержуючи перевагу у часі та завдяки цьому розширюючи свою частку ринку та збільшуючи обсяг збуту?
Виробнича	Виробнича потужність	Чи достатня величина основних засобів, чи задовільний рівень морального та фізичного зносу, чи оптимальний відсоток втрат робочого часу?
	Обсяг виробництва	Чи відповідає номенклатурою, асортиментом та якістю вимогам плану продажу?
	Рівномірність виробництва	Чи виробництво продукції відбувається відповідно до плану графіка, чи у необхідній кількості та чи у встановлені строки?
Матеріальна	Коефіцієнт використання	Чи раціональний ступінь використання сировини та матеріалів, чи не завеликий відсоток втрат?
	Матеріаломісткість	Чи оптимальний на підприємстві рівень використання матеріальних ресурсів, чи підтверджує ефективність виробництва?
	Величина запасів	Чи забезпечує ритмічність виробництва та своєчасне постачання продукції до споживача?
Техніко-технологічна	Технічна оснащеність праці	Чи достатня фондоозброєність та енергоозброєність праці на підприємстві?
	Рівень прогресивності технологій	Чи раціональна структура технологічних процесів за трудомісткістю, чи впроваджуються нові технології, чи ефективно використовуються матеріали?
	Механоозброєність	Чи до максимально можливого рівня скорочені витрати ручної праці, чи поліпшені її умови та безпека?

Продовження таблиці 6.5

1	2	3
Кадрова	Структура персоналу	Чи задовільний склад і кількісне співвідношення окремих категорій працівників?
	Плинність персоналу	Через які фактори: недисциплінованість, важкі умови праці, низьку заробітну плату, відсутність соціальних пільг чи через несприятливий клімат у колективі?
	Продуктивність праці	Чи ефективно використовуються трудові ресурси, чи є оптимальною кількість виготовленої продукції одним робітником?
Фінансово–інвестиційна	Чистий прибуток	Чи підприємство його отримує, чи в достатньому розмірі для виробничого та соціального розвитку підприємства?
	Рентабельність	Чи ефективно використовувались активи, власний та акціонерний капітали? Чи є прибутковими та оптимальними витрати на виробництво та збут продукції?
	Абсолютна ефективність капітальних вкладень	Чи є віддача (результативність) від вкладень, чи її величина є максимальною або чи відповідає очікуваному ефекту за певний час?

Необхідно зазначити, що особливістю реструктуризаційного проектування є жорстке обмеження за ресурсами. Саме цей етап дозволяє лише на основі результатів проведеного аналізу змалювати максимальну перспективну картину, яку можна досягти у рамках наявних ресурсів. Крім того, на базі цього аналізу робиться висновок про доцільність реструктуризації підприємства, а також встановлюються основні цілі її проведення, які у свою чергу, визначають види перетворень та заходи їх реалізації. Отже, реалізація цього етапу забезпечує вироблення обґрунтованої концепції реструктуризації, яка дає змогу якнайкраще пристосуватися до зовнішніх умов з огляду на специфіку підприємства.Більшість вітчизняних підприємств, як правило, втрачає найбільш сприятливий час для здійснення превентивних заходів і структурних перетворень, через те багато з них мають ознаки банкрутства, а у значної частини основні реструктуризаційні заходи розробляються вже в рамках арбітражних процедур. Тому, на нашу думку, для попередження виникнення такої ситуації необхідно в рамках загальної концепції діяльності підприємства вирішувати проблеми ліквідності, а також поліпшення результатів діяльності. Для цього використовують широкий спектр різноманітних моделей реструктуризаційної поведінки, серед яких

найбільш підходящими для підприємств, які розглядаються, є модель «адаптація до ринку» та модель «адаптація корпоративної культури».

За основу цих моделей взято традиційну базову модель реструктуризації (рис. 6.4), але зазначимо, що ця модель відображає жорстку послідовність дій і не дає уявлення про можливості та механізм вибору напрямків перебудови, про варіанти рішень залежно від стану підприємства та ситуації, що склалася.

Рис. 6.4. Базова модель процесу реструктуризації

Модель «адаптація до ринку» розбито на дві частини – підготовку та реалізацію, яка включає моніторинг і коригування дій. Основна увага приділяється підготовці до реструктуризації, а саме: діагностиці ситуації, формуванню команди, розробці програми реструктуризації. На нашу думку, основне, що відрізняє цю модель від більшості подібних, є перший етап, а саме – усвідомлення необхідності змін та зміна світогляду керівної ланки, що є надзвичайно важливим фактором ефективності впровадження наступних кроків реструктуризації. Без розуміння та прийняття певних, а здебільшого, кардинальних змін реструктуризація не принесе бажаних результатів особливо у довгостроковій перспективі.

Модель «адаптація корпоративної культури» має на меті оцінку корпоративної культури, фінансів та екології підприємства, його впливу на навколишнє середовище. Взагалі, корпоративна культура формує внутрішню політику підприємства, яка є основою зовнішньої прозорості бізнесу. На нашу думку, розвиток корпоративної культури необхідний для позиціювання підприємства на ринку та для розвитку його бренду. Значимість корпоративної культури зростає в умовах жорсткої конкуренції, сильної ринкової позиції постачальників і клієнтів. Основними причинами, що змушують сучасні підприємства змінювати та адаптувати корпоративну культуру, є зростання конкуренції на товарних ринках та розширення діяльності підприємств. Головним завданням її формування стає підтримка змін, що відбуваються в межах підприємства. Корпоративна культура може формуватися стихійно, але при цьому роль її в антикризовій складовій управління може бути знижена або не всі її елементи будуть задіяні у комплексі. Тому, особливу увагу треба приділити оцінці корпоративної культури підприємства, результат аналізу якої, на наш погляд, дає уявлення про

доцільність реструктуризації взагалі. Зазначимо, що метою моделі є пошук можливостей зростання доходів, навчання персоналу ринковим методам роботи, реформування системи управління й господарського механізму.

Обравши модель реструктуризації необхідно визначити критерії її оцінки. Для цього ми пропонуємо застосування системи показників, які мають відобразити зміни результатів діяльності промислових підприємств (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Система показників економічної ефективності заходів з реструктуризації металургійногоного підприємства

Показник	Технологія розрахунку	Дії для отримання ефекту на підприємстві за цими показниками
Економічна ефективність використання ресурсів ($Е_р$)	відношення середньої вартості активів до чистого доходу підприємства	– впровадження комп'ютерних технологій на всіх етапах життєвого циклу виробів; – заміна діючих котелень енергоблоками.
Економічна ефективність використання існуючих основних фондів ($Е_{оф}$)	відношення вартості створеної продукції до вартості основних виробничих фондів	– скорочення втрат робочого часу обладнання; – систематичне прискорення оновлення активної частини основних виробничих фондів.
Економічна ефективність використання існуючих оборотних коштів ($Е_{ок}$)	визначається шляхом розподілу числа днів, прийнятих за розрахункових період, на кількість оборотів	– скорочення та оптимізація запасів сировини, комплектуючих виробів, матеріалів, напівфабрикатів тощо; – скорочення запасів готової продукції.
Економічна ефективність діяльності персоналу ($Е_{пп}$)	відношення обсягу виробленої продукції до чисельності працівників, зайнятих на підприємстві	– забезпечення технічного рівня виробництва; – забезпечення виробництва висококваліфікованими робітниками.
Рентабельність роботи підприємства в цілому ($Е_{рп}$)	відношення отриманого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, до витрат, пов'язаних із створенням і поповненням основних та оборотних засобів	– зменшення вартості основних фондів та залишків нормованих оборотних коштів.

Головна роль при складанні, обґрунтуванні та виконанні програми реструктуризації промислового підприємства в антикризовій складовій управління належить його персоналу всіх рівнів управління. У зв'язку з цим завданням перспективного розвитку персоналу є:

– визначення ролі та місця учасників процесу реструктуризації, розуміння ними цілей і стратегій підприємства та своїх підрозділів;

– визначення ключових проблем, які вирішують підрозділи підприємства й особисто кожний виконавець;

– отримання сучасних знань щодо методів вирішення завдань реструктуризації, набуття навиків вибору та використання сучасних методик для вирішення питань реструктуризації на своєму робочому місці, набуття навиків колективної роботи в «команді», отримання розширюючи світогляд знань та вивчення досвіду інших підприємств.

Процес, у ході якого підприємство стає прибутковим, можливо, буде вимагати введення у «справу» нового капіталу та отримання грошових коштів для капіталовкладень. Цей новий капітал може надійти від існуючих акціонерів, які можливо погодяться на такий крок. Іншим можливим шляхом інвестиційного вливання будуть кошти самих кредиторів, при цьому може змінитись їх статус, з кредиторів у власники. Отже, основним питанням при здійсненні процесу реструктуризації стає пошук джерел розвитку підприємства на основі внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні базуються на операційній, інвестиційній та фінансовій стратегіях створення вартості за рахунок власних та позикових джерел фінансування. Зовнішні стратегії формуються на базі перепрофілювання бізнесу. Так одним із джерел додаткового фінансування може стати вихід підприємства на ринок капіталу, в тому числі й на світовий фондовий ринок. Результатом цього заходу має стати величина попиту на акції. Якщо величина попиту на депозитарні розписки та акції буде перевищувати пропозиції, то це дозволить тільки адекватно оцінити вартість підприємства, але й залучити необхідні грошові кошти. Однак, зазначимо, що проведення реструктуризації за рахунок лише власних або лише залучених коштів на практиці не можливе, тому найчастіше на підприємствах застосовується комплексне фінансування.

Систематизуючи зміст існуючих положень, принципів, функцій, моделей реструктуризації, джерел фінансування її проведення пропонуємо наступну послідовність проведення адаптивної реструктуризації на підприємстві, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та дає змогу більш швидко реагувати на негативні прояви оточуючого середовища (рис. 6.5).

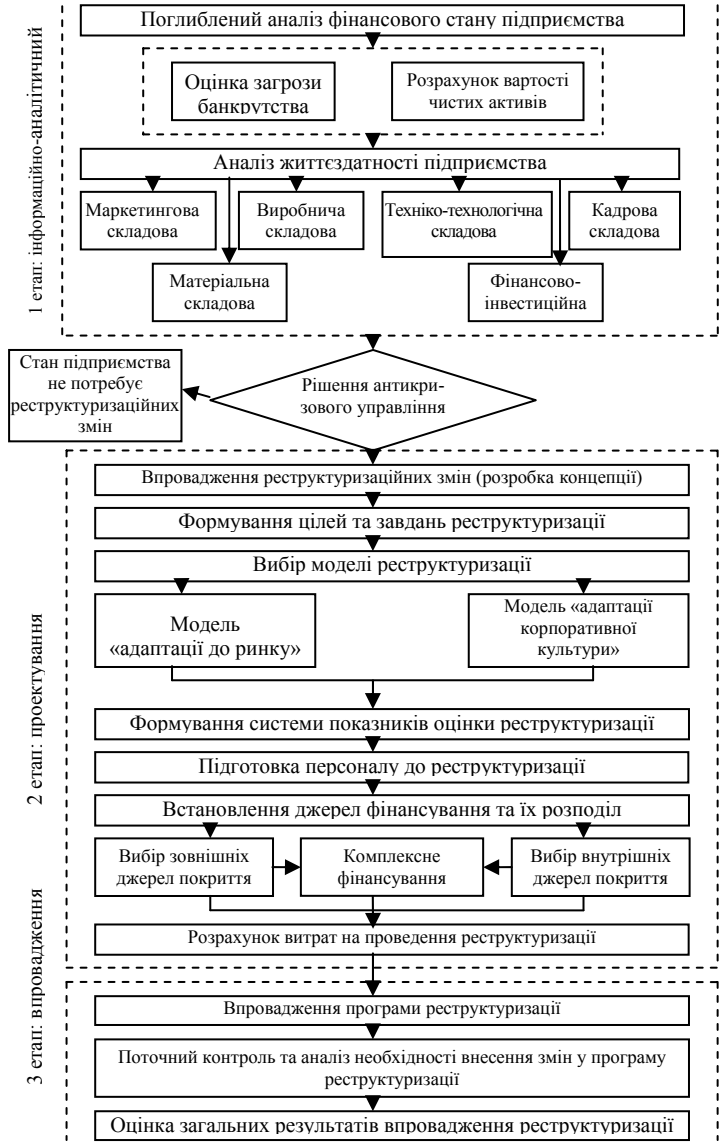

Рис. 6.5. Запропонована послідовність проведеня адаптивної реструктивізації підприємства

Цей підхід до реструктуризації не є абсолютним, і як будь-який тривалий процес підпадає під вплив безлічі суб'єктивних та об'єктивних чинників, які тією чи іншою мірою змінюють початково накреслений курс. Тому, так важливо на етапі проектування сформувати цілі та завдання реструктуризації таким чином, щоб вони враховували не тільки існуючі внутрішні та зовнішні фактори впливу напідприємство, а й виникнення можливих вірогідних галузевих, регіональних, виробничих, технічних та фінансових загроз у перспективі. Крім того, реструктуризація на виробництві не повинна носити одноразовий характер, хоч вона і не є частиною ділового циклу підприємства, її варто проводити, не відстаючи від змін зовнішнього середовища.

Важливим моментом такого процесу є вибір конкретних інструментів та виваженого шляху впровадження змін, за допомогою яких можна досягти бажаних результатів. Підприємство може досягти довгострокового відновлення платоспроможності, якщо на основі вивчення умов ринку та конкуренції буде розроблена адекватна антикризова стратегія.

6.3 Формування антикризової стратегії управління промисловим підприємством

У вітчизняній економічній теорії та практиці останні роки все більше уваги приділяється дослідженням можливостей і шляхів виходу з глибокої економічної кризи, яка охопила майже всі галузі народного господарства. Крім того, стан нестійкої рівноваги промислових підприємств, загострює необхідність систематичної проробки довгострокових прогнозів розвитку ситуації та розробки стабілізуючих управлінських рішень. Не дивно, що за цих умов сформувався новий тип внутрішньофірмового управління, який має назву антикризове й охоплює не тільки розробку надзвичайних заходів з запобігання банкрутству, але й стратегії, яка дозволить обмежити та знизити до мінімуму ризиковані фактори господарської діяльності. Це виведе на перше місце проблематику антикризових стратегій та механізмів забезпечення рівноваги у кризових підприємствах.

Фінансові проблеми, які виникають на промислових підприємствах, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають труднощі з визначенням потреби в капіталі та інших видів ресурсів, потужності не завантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності є збитковими тощо.

Попередження та недопущення кризового стану промислових підприємств можливе на основі використання і поєднання різних методів та прийомів антикризової складової управління. Так, використання стратегічного управління дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [59]. Крім того, практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства приблизно на 70% залежить від стратегічної спрямованості, майже на 20% – від ефективності оперативного управління та майже на 10% – від якості виконання поточних завдань [105].

Отже, в антикризовому управлінні, як і в будь-якому іншому, вирішальне значення має стратегічне управління. Дійсно, саме стратегічне управління дозволяє вчасно виявити зовнішні небезпеки та можливості підприємства, внутрішні сильні та слабкі сторони його виробничогосподарської діяльності. Зростання нестабільності зовнішнього середовища спонукає до прийняття адекватних рішень у системі стратегічного управління та спричинено низкою передумов:

– зростають темпи змін, що істотно перевищують швидкість відповідної реакції підприємства;

– збільшується частота виникнення несподіваних подій, нетипових для поточного функціонування підприємства;

– фахівці відзначають нездатність здійснювати управління шляхом реакції на проблеми на основі попереднього досвіду.

У загальному розумінні стратегічне управління – це процес, система або діяльність, пов'язана зі встановленням і реалізацією цілей. Більш розширену характеристику цього поняття надає відомий спеціаліст в області менеджменту І. Ансофф, який визначає стратегічне управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей та завдань організації та підтримкою взаємин між організацією та оточенням, які дозволяють їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Основою стратегічного управління, її стрижнем, навколо якого будується вся концепція діяльності господарюючого суб'єкта, є стратегія підприємства. Правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і, в той же час, ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки саме вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалу підприємства у певних напрямах, що сприяють досягненню успіху. Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. А. Люкшинов визначає стратегію як набір правил та

прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта. Тобто, іншими словами, стратегія у загальному вигляді визначає перспективні цілі підприємства та шляхи їх досягнення [105].

Зазначимо, що будь-яке управління, особливо антикризове, повинне поєднувати стратегічний і тактичний аспекти. Основні елементи поєднання стратегії та тактики представлені в табл. 6.7. Таким чином, антикризову стратегію можна зрозуміти як довгострокове якісне визначення напряму розвитку підприємства, а тактику – як розробку та впровадження оперативної програми дій з антикризового управління підприємством.

Таблиця 6.7 – Елементи поєднання стратегії та тактики антикризової складової управління промисловим підприємством

Завдання	Стратегія (стратегічне управління)	Тактика (тактичне управління)
1	2	3
Місія, призначення	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі шляхом встановлення динамічної рівноваги з навколишнім світом; активне просування продукції на світові ринки	Виробництво підприємством товарів з метою отримання доходів від їх реалізації з обов'язковою вимогою підтримки оптимальної структури балансу
Переважна концентрація уваги	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, вияв та адаптація до змін навколо підприємства	Робота з структурою балансу, пошук більш ефективного використання ресурсів, виробництво нових видів продукції
Урахування фактору часу	Орієнтація на довгострокову перспективу	Орієнтація на короткострокову перспективу
Основне питання	Що треба або можна зробити для попередження кризових ситуацій та досягнення успіху?	За допомогою яких заходів та ціною яких витрат можна реалізувати запропоновані заходи?
Джерела інформації	Галузевий аналіз, звітні та прогнозні дані про розвиток народного господарства в цілому, матеріали маркетингових досліджень, матеріали періодичних ЗМІ, законопроекти Верховної Ради та проекти нормативних актів уряду України, бізнес-плани підприємства	Баланси підприємства за два – три попередні роки та за звітній період, звіти про фінансові результати, розрахунки потреби в капіталі для фінансування оборотних та необоротних активів, дані про кадровий склад підприємства та рівень заробітної плати

Продовження таблиці 6.7

1	2	3
Основні фактори побудови системи управління	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок	Функції та організаційні структури, процедури, техніка й технологія
Управління персоналом	Погляд на робітників як на основу підприємства, його цінність та джерело його благополуччя	Погляд на робітників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт та функцій
Заходи, пов'язані з виходом з кризи	Аналіз та оцінка стану підприємства та його потенціалу; виробничі програми виходу з кризи; збільшення доходів за рахунок фінансової підтримки, маркетингових досліджень, технічного переозброєння, удосконалення управлінської роботи	Усунення збитків; виявлення резервів; залучення консультантів, кадрові зміни; реструктуризація заборгованості; зниження витрат; продаж активів
Показники ефективності заходів	Рентабельність активів, власного капіталу, продаж; оборотність активів, власного капіталу; коефіцієнт автономії, фінансової стійкості, співвідношення власних і позикових коштів	Коефіцієнти ліквідності; маневреність робочого капіталу; коефіцієнти забезпечення; оборотність кредиторської та дебіторської заборгованостей; коефіцієнт покриття
Оцінка ефективності (висновок)	Ефективність антикризового управління визначається відсутністю кризової ситуації на підприємстві, викликаної внутрішніми причинами	Ефективність антикризового управління виявляється в тому, наскільки своєчасно й точно підприємство в змозі реагувати на тривожні сигнали та змінюватися в залежності від змін у навколишньому середовищі

Антикризова стратегія являє собою програмний документ, який містить назву цілей (кінцевих та проміжних), ресурси та способи їх залучення (персонал, фонди, відношення власності), а також таку сукупність формул, підходів, механізмів, рішень менеджерів у різних ситуаціях, яка визначить технологію виведення підприємства з кризи та забезпечить швидке здійснення кожним елементом своїх функцій.

Зазначимо, що головною перевагою повинна бути швидкість прийняття рішень, оминаючи тривалі узгоджувальні процедури. Необхідно наголосити, що саме ця якість стратегічного типу найбільш підходить до антикризової складової управління, яка потребує миттєвого прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в умовах підвищеної мінливості середовища. Тому, можна стверджувати, що антикризова складова управління у більшій мірі відноситься до стратегічного, ніж оперативного управління, яке зводиться лише до здійснення стратегічних планів.

Цілями антикризової стратегії металургійних підприємств в умовах сьогодення мають бути:

– забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства на підставі оптимального поєднання власних і залучених джерел фінансування;

– отримання прибутку та забезпечення відповідного рівня рентабельності, достатнього для задоволення всі своїх потреб при здійсненні основної, інвестиційної та фінансової діяльності;

– задоволення потреб споживачів продукції – щоб споживач розумів, що отримує найкраще; вплив на суспільство – щоб суспільство визнавало корисною для себе діяльність підприємства; забезпечення умов праці та рівня життя персоналу – щоб люди відчували, що вони важливі для підприємства, що їх цінують та про них дбають.

Зазвичай особливістю антикризової стратегії є акцептування уваги на засобах аналізу та контролю, визначені завдань, розробленні та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства. Тому не дивно, що однією з найважливіших функцій антикризової стратегії промислового підприємства є оцінка та прогнозування можливостей його входження у кризовий стан. При врівноваженому функціонуванні підприємства таке завдання носить переважно прогнозно–аналітичний характер, але на етапі кризи набуває ознаки обмеженої за строками, а, найчастіше, короткострокової стратегії.

У межах антикризової складової управління металургійним підприємством стратегію треба розглядати як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства, в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих факторів, на базі обмежених ресурсів. Тобто, антикризову стратегію необхідно вважати засобом досягнення підприємством своїх цілей попри вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання інформації про стан підприємства вже не задовольняють потреби практики

антикризової складової управління. Тому, досить актуальним стає запровадження на металургійних підприємствах системи, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень в умовах кризового стану. Дійсно, технологія антикризового управління на рівні конкретного металургійного підприємства повинна припускати створення системи безперервного стеження за параметрами зовнішнього середовища, яка при появі сигналів зародження кризи вимагала б від керівництва підприємства негайного реагування на ці сигнали. Такою системою має стати антикризовий моніторинг, який на нашу думку, є тим фундаментом, на якому має розроблятися антикризова стратегія управління.

Антикризовий моніторинг – це система постійного спостереження та контролю діяльності підприємства з метою оперативної діагностики його виробничого, фінансового та інвестиційно–інноваційного стану, оцінки його в динаміці та прийняття кваліфікованих управлінських рішень щодо запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві або відновлення стабільного функціонування в умовах кризи.

З урахуванням того, що на стан металургійного підприємства впливають чинники на рівні регіону та держави, які є не останніми джерелами виникнення кризових явищ, стає необхідним проведення антикризового моніторингу й на таких високих рівнях. Зазначимо, що головною метою моніторингу на національному рівні має стати дослідження законодавства України, особливо нових редакцій Законів, постанов та інших нормативних документів, а краще їх проектів, тобто, як вони вплинуть на діяльність підприємства при прийнятті, і що вже можна зробити для підтримки сталого функціонування підприємства. На регіональному рівні метою має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний фінансово-економічний стан галузі у регіоні, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найактуальніших проблем у галузі.

На рівні конкуруючих підприємств моніторинг стану зовнішнього середовища та складання на цій основі його ймовірного стану на короткострокову та довгострокову перспективи також має першочергове значення для раннього виявлення кризи. Це обумовлено тим, що саме зміни зовнішнього середовища спричиняють вирішальний вплив на відтворюючу динаміку металургійних підприємств, тому що вони сильно залежать від попиту на їх продукцію та фінансової політики на макрорівні.

Зазначимо, що виявлені у ході моніторингу проблеми підприємства не завжди потребують негайного використовування антикризового

управління. Найчастіше вони можуть бути вирішені при регулярному менеджменті, наприклад шляхом заміни керівника, який не впорався з встановленими завданнями. Тому, рішення про формування антикризової стратегії підприємства повинно прийматися тільки після всебічного аналізу діяльності підприємства, причин виникнення проблем та розглядання можливих варіантів виходу з кризової ситуації. На рис. 6.6 запропонована схема процесу прийняття рішення про формування антикризової стратегії управління на підприємстві.

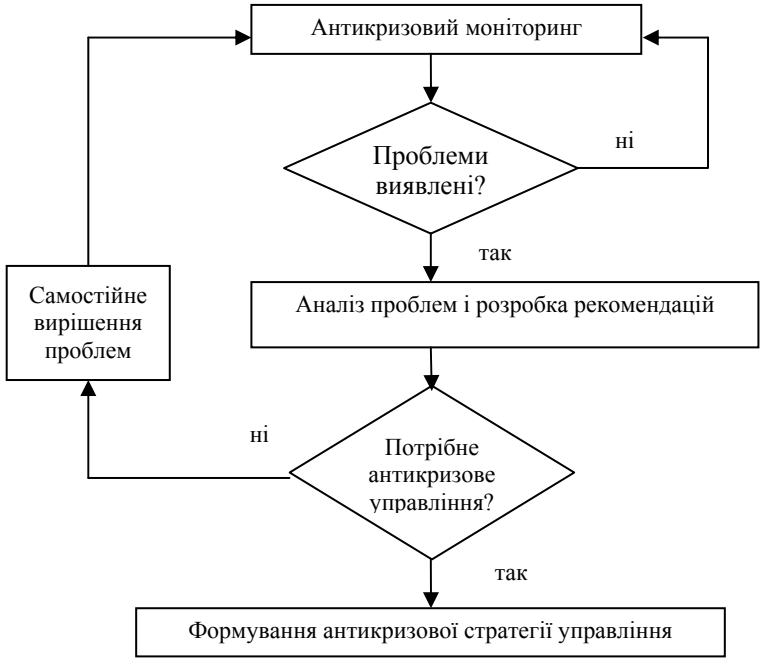

Рис. 6.6. Схема прийняття рішення про формування антикризової стратегії управління підприємством

Таким чином, першочерговим етапом складання антикризової стратегії має бути антикризовий моніторинг, спрямований на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Якщо у ході регулярного антикризового моніторингу були виявлені проблеми та їх кількість перевищила критичне значення для даного

підприємства, аналітична група повинна виконати більш детальне дослідження стану підприємства. Його результатом має бути звіт, в якому можуть міститися наступні дані:

– динаміка показників антикризового моніторингу за попередній період;

– фінансові показники підприємства й динаміка їх зміни;

– перелік критичних проблем;

– аналіз факторів, які призвели до виникнення кризової ситуації;

– оцінка діяльності менеджменту з управління підприємством і подоланню кризи;

– попередні пропозиції виходу з кризової ситуації при зберіганні існуючого менеджменту.

Безумовно саме цей звіт має бути фундаментом створення бази даних загроз і кризових ситуацій, на основі якої керівництво металургійного підприємства отримає можливість ідентифікувати загрози, притаманні саме їх підприємству на даному етапі розвитку або у найближчій перспективі, та визначити масштаби розповсюдження кризи на його господарську діяльність. Дійсно, без чіткого формулювання проблем неможливо приступити до розробки антикризових заходів, які передбачають або внесення у стратегію підприємства невеликих змін, або повний перегляд стратегії та розробку нової. Але, етапу ідентифікації загроз передує етап стратегічного аналізу. Саме у ході стратегічного аналізу на основі інформації, що сформована та зберігається у базах даних загроз, здійснюється визначення кризових ситуацій.

Ще одним, не менш важливим, етапом стратегічного антикризового управління є коригування місії підприємства та системи цілей. Коригування місії також здійснюється у ході стратегічного аналізу, за результатами якого приймається рішення про її зміну. Тобто, координуючий політику підприємства, яке опинилося у кризовій ситуації, повинен сконцентрувати усю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, та вирішити, чи зможе підприємство у рамках наявної місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг. Зазначимо, що при необхідності треба обов'язково коригувати місію.

Наступний етап полягає у коректуванні системи цілей (тих результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Для цього необхідно порівняти бажані результати та результати досліджень чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення цих результатів, і внести зміни в систему цілей.

Таким чином, можна стверджувати, що місія – це бачення того, яким повинно бути підприємство у майбутньому, а система цілей – це

бажані результати, відповідні розумінню мети. Ми пропонуємо для підприємства металургійної галузі наступні цілі: досягнення необхідного рівня платоспроможності, досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, досягнення необхідного рівня прибутковості. Проте, підприємство може визначити для себе один окремий напрям, а може використати комбінацію цих цілей в залежності від ситуації.

У сучасних умовах основними напрямами підвищення конкурентоспроможності підприємства мають бути: модернізація та освоєння нових видів виробів; зниження собівартості продукції та підвищення її якості; реорганізація виробництва задля скорочення внутрішніх витрат; забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом.

Постійна конкурентна боротьба на ринку авіаційних двигунів диктує свої закони, які висувають жорсткі вимоги до якості продукції, яка виробляється: двигуни цього підприємства мають добре зарекомендувати себе у всьому світі з точки зору надійності, довговічності, безпеки й оптимальної вартості.

Безумовно однією з конкурентних переваг підприємства може стати його здатність розробляти, випускати та продавати товар з мінімальними витратами порівняно з конкурентами. Для цього підприємство варто зорієнтувати на використання високих технологій, що є доволі визначальним. Для підтримки лідерства необхідне постійне оновлення виробництва, модернізація устаткування, пошук та реалізація нових технічних ідей, впровадження нових технологічних процесів, наскрізних комп'ютерних технологій на всіх етапах життєвого циклу виробів. А це, у свою чергу, надасть підприємству можливість значно покращити якість готових виробів, знизити трудомісткість робіт, збільшити продуктивність, а також підвищити точність обробки деталей та вузлів.

Велика доля експорту на одну країну приводить до певної залежності, а значить підприємству потрібно проводити більш активну політику з переорієнтації експорту на інші країни. На наш погляд, це дозволить виробити деяку незалежність від Росії як партнера-споживача, особливо в умовах загостреної політичної ситуації з нею. Але, неоднозначна ситуація на світовому ринку також може вплинути на обсяг реалізації авіадвигунів у майбутньому. Щоб попередити зниження реалізації продукції підприємству необхідно забезпечити розвиток внутрішнього попиту на свої товари. Для цього необхідно розширити долю виготовлення продукції загально технічного призначення та товарів народного споживання.

Рівень професійної підготовки кадрів також має великий вплив на результати діяльності підприємства. Для його підвищення необхідно

постійно удосконалювати кадрову політику на підприємстві. Одним з перспективних її напрямів є підготовка, так званих «добрих, потрібних» кадрів. Для цього підприємство активно співпрацює з навчальними закладами міста Запоріжжя. Але підприємствам варто не лише приймати на роботу молодих спеціалістів з вищою освітою, а й надавати можливість працівникам підприємства отримувати освіту та згодом пропонувати їм керівні посади. Це є дуже перспективним та стимулюючим напрямом, адже молодь має внести свіжий струм у застарілу логіку деяких керівників структурних підрозділів.

Значними факторами підвищення реалізації продукції є підвищення іміджу підприємства на світових ринках, нові схеми збуту продукції, співпраця з замовниками. Так, участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж та репутацію надійного партнера. Цей захід, незважаючи на певну витратність, є життєво необхідним для металургійних підприємств як для підприємств, котрі працюють в умовах конкурентної боротьби з компаніями зі світовими іменами, та надають можливість виставляти та знайомити світ зі своїми найбільш перспективним розробками, проводити переговори та обмінюватися поглядами всередині професійного товариства.

Суттєвим фактором конкурентоспроможності продукції є співпраця з замовниками та споживачами. Для цього має бути організовано ретельне спостереження, систематизація та аналіз роботи поставленої техніки в експлуатації, інформації про її надійність у роботі, а також побажань організацій, які її експлуатують, для подальшого підвищення експлуатаційних характеристик.

Пріоритетними напрямами підвищення конкурентоспроможності продукції металургійних підприємств є:

– підвищення технічного рівня виробництва за рахунок впровадження прогресивних технологій та нового обладнання, використання нових комп'ютерних систем, інженерних розробок та технологічних процесів; оновлення існуючого обладнання в основному та допоміжному виробництвах;

– модернізація діючої номенклатури продукції; розробка нових видів продукції;

– удосконалення системи управління якістю та міжнародна сертифікація виробництва; покращення якісних характеристик продукції шляхом розробки нових конструкцій та застосування модернізації;

– розвиток виробничо-технічного співробітництва з партнерами та міжнародними організаціями науки та торгівлі; впровадження у

виробництво світового з використання нових видів матеріалів, методів контролю тощо;

– розширення експортного постачання та географії зовнішньоекономічної діяльності; розвиток служб зовнішньої торгівлі, участь у тендерних торгах, здобуття досвіду та знань за цим напрямом.

Процес формування стратегії завершується формуванням стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та здійсненням вибору стратегії. В умовах економічного та організаційного стресу необхідно проявити значну винахідливість і гнучкість у використанні стратегій, кожна з яких повинна мати на меті вихід з передкризового або кризового стану. В цій діяльності важливо визначитися в головному – який тип стратегії обрати в конкретній ситуації з розрахунком на перспективу. Аналізуючи досвід вітчизняних вчених можна виділити наступні еталонні стратегії: скорочення, обмеженого зросту та зростання. Стратегія скорочення або відходу передбачає наступні дії: встановлення мінімально можливого рівня накладних витрат; часткова відмова від операційної незалежності (у кадрах, фінансах); часткова розпродаж активів; банкрутство; ліквідація. Стратегія обмеженого зростання або стабільності складається з наступних дій: навмисна призупинка збільшення збуту; обережне просування розпочатих програм в очікуванні успіху; зупинка перспективних інвестицій. Стратегія зростання передбачає нарощування збуту наявного продукту; розширення сегментів ринку; обслуговування нових потреб.

Етап реалізації антикризової стратегії полягає у виборі та використанні діючих внутрішніх механізмів нейтралізації кризової ситуації на підприємстві – антикризових заходів. Необхідно зазначити, що ресурси також оказують величезний вплив на антикризову стратегію, оскільки їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства. Керуючий повинен максимально мобілізувати ресурси підприємства та розподілити їх таким чином, щоб це дало найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність до обраної антикризової стратегії. До функціональних підрозділів, які керують рухом ресурсів всередині підприємства, повинні бути доведені нові завдання, при цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, для того щоб усунути опір з їх боку та переконати у необхідності ефективної участі у здійсненні нової стратегії.

Отже, виникає необхідність виділення ще одного етапу реалізації антикризової стратегії – це активне залучення до виконання антикризових заходів персоналу підприємства. При цьому необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті працівниками,

які сили будуть опиратися, який стиль поведінки треба обрати. Опір треба знизити до мінімуму або усунути незалежно від типу, сутності та змісту зміни. Подолання опору з боку персоналу потребує здійснення заходів двох видів: психологічних, тобто визначення культурних орієнтацій різних груп персоналу на основі їх відношення до змін; системних, тобто формування перехідної структури підприємства, яка вирішить завдання з впровадження змін без перешкод для оперативної діяльності.

Окрім того, на нашу думку, при розробці антикризової стратегії необхідно ретельно дослідити існуючу систему мотивування праці, усунути її недоліки та встановити оптимальний рівень оплати праці для більш ефективного використання трудових ресурсів. Проте треба зазначити, що на сьогоднішній день високий рівень реального безробіття, низька заробітна плата, високий відсоток громадян України, які працюють за її межами, дозволяють вважати, що основним стимулом, все-таки, залишається матеріальний інтерес.

Безперечно, контроль є невід'ємним механізмом будь-якого процесу, який дозволяє пом'якшити несприятливі впливи зовнішнього середовища при реалізації антикризової стратегії та вжити оперативних заходів для оптимального досягнення поставлених цілей. Порядок здійснення контролю та оцінки ефективності антикризової стратегії управління промисловим підприємством в цілому та окремих заходів є її підсумковим етапом. Важливим при цьому є розробка системи показників-індикаторів ефективності антикризових заходів, критеріїв їх оцінки та визначення контрольних періодів. У конкретизованому вигляді зазначені критерії повинні відображати впливи антикризових заходів на основні фінансово-економічні параметри підприємства. На наш погляд, такими критеріями можуть бути: фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності; показники, що характеризують структуру капіталу підприємства; показники прибутковості та рентабельності; показники ділової активності. Зазначимо, що узагальненим критерієм оцінки може бути рівень досягнення цілей антикризової складової управління.

Етапи формування та реалізації антикризової стратегії управління промисловим підприємством з урахуванням доведеної вище потреби організації ефективної системи антикризового моніторингу представлені на рис. 6.7.

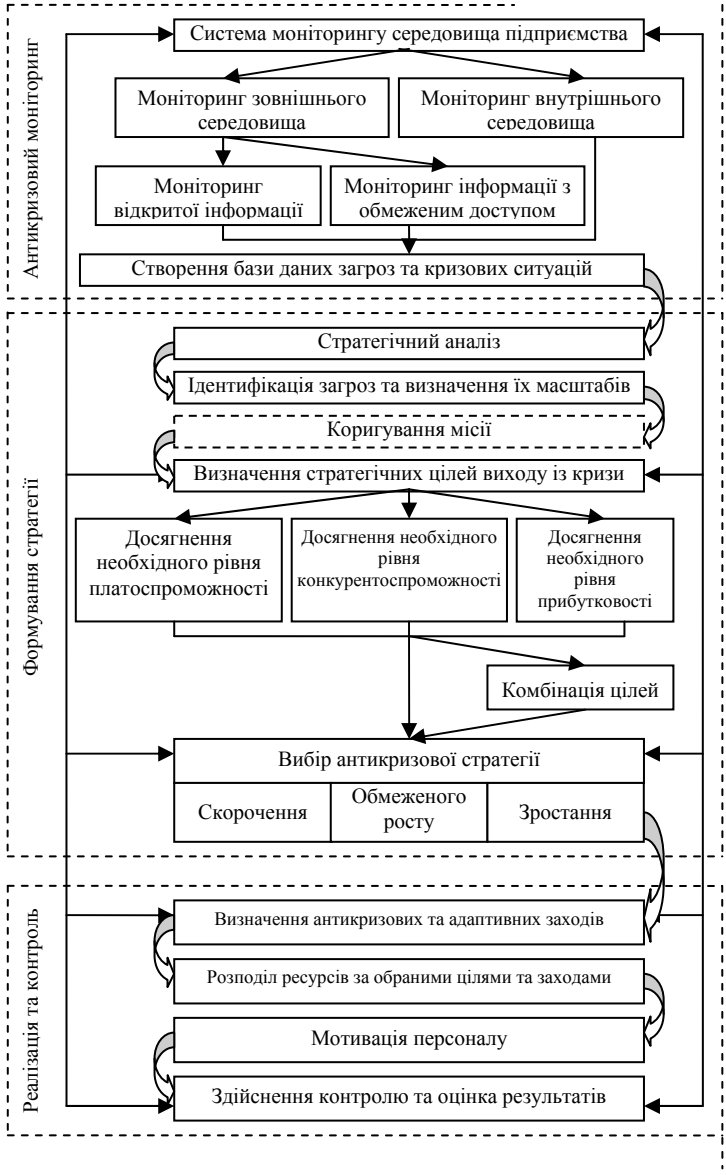

Рис. 6.7. Етапи формування та реалізації антикризової стратегії управління

Окрім того, зазначимо, що перші два блоки запропонованої антикризової стратегії можна визначити як антикризове стратегічне планування, а останній блок – як антикризове тактичне планування. Отже, стратегічне та тактичне антикризове планування взаємопов'язані, а отже займатися одним окремо від іншого неможливо. Тактичне планування повинне здійснюватися в рамках обраних стратегій. Здійснення оперативних заходів з виходу з економічної кризи у відриві від стратегічних цілей може короткочасно покращити фінансове становище, але не усуне глибинних причин кризових явищ.

6.4 Пропозиції щодо удосконалення правового урегулювання антикризового управління підприємствами

Функціонування вітчизняних металургійних підприємств в умовах нестабільної економіки ще сильніше переобтяжується недосконалістю та невизначеністю політико-правого поля. Зазвичай нормативно-правові акти не повною мірою враховують усі зміни економічного середовища нашої країни. Нормами права не чітко відрегульовано функціонування вітчизняних підприємств та їх чітке спрямування на інтеграцію в сучасну світову економіку. З огляду на вище сказане у практиці доцільно запропонувати декотрі пропозиції щодо вдосконалення існуючого законодавства.

На сьогодні в нашій країні склалася ситуація, коли взаємовідносини неспроможності наладжуються за допомогою діючих нормативно-правових актів: Законом «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», Господарським кодексом, Законом «Про банки і банківську діяльність» та таке інше. Все це продукує пошук нових шляхів формування стійкості та попередження загроз появи у суб'єкта господарювання ознак банкрутства. Слід зазачити, що поділ норм не дасть змоги вирішити дане питання, варто не спиратись лише на поділ норм про неплатеспроможність боржника, а домагатись згуртовувати їх в монолітний акт кодифікування. Звичайно це є вирішальним завданням котре стоїть на нинішній стадії перед українськими законотворцями. Лише отаке об'єднання дозволить започаткувати Кодекс про неплатеспроможність. Заслуговує на увагу досвід Сполучених Штатів Америки. Коли в США реалізували програму кодифікування директив про платонеспроможність, кодекс з питань формування процедури банкрутства віднесли до еталону діючого законодавства стосовно процедури банкрутства.

Слід зазначити, що підгрунтям при створенні в нашій країні «Кодекса про неплатеспроможність» має бути підхід започаткований США який доречно розширити за допомогою розділу «Санаційний потенціал».

Враховуючи вище зазначене доповнення, «Кодекс про неспроможність» має наступну структуру:

Розділ 1. Загальні принципи: мета та завдання; правила: коло стосунків, котрі направляє «Кодекс про неспроможність»; особистості; судові механізми і процедури та тому подібне.

Розділ 2. Санаційні можливості.

Розділ 3. Вектори застереження появи загрози.

Розділ 4. Продукування провадження вірогідної справи про неспроможність.

Розділ 5. Започаткування процесу розпорядження майном.

Розділ 6. Санаційні заходи.

Розділ 7. Формування мирової угоди.

Розділ 8. Полегшена система аналізу справ про вірогідність появи неспроможності.

Розділ 9. Особливий порядок обговорення справ з питань неспроможності.

Розділ 10. Система побудови та практики господарського суду з питань розбору справ щодо неплатоспроможності.

Розділ 11. Завершальні положення.

В розділі 1 даної роботи було зауважено, що немаловажною фазою антикризового керування суб'єктом господарювання є оздоровлення товаровиробника. Передумовою його успішного здійснення є оцінка існуючих резервів у суб'єкта господарювання із відвертання даного підприємства від кризи.

Ці можливості знайшли визначення як санаційна здатність або санаційні можливості. Невисока кредитоспроможність зазвичай не може бути істотною при віднесенні суб'єкта господарювання до банкрутів, якщо товаровиробник має доволі високі санаційні можливості, котрі визначають присутність міцної виробничої, інвестиційної, фінансової, трудової та маркетингової спроможності промислового підприємства.

Наразі коли кредитоспроможність характеризує тільки стан щодо платоспроможності дебітора, то санаційні можливості – це категорія, котра передбачає резерви суб'єкта господарювання (частіше неплатоспроможного) осилити кризу.

Таким чином саме економічна дефініція – санаційні можливості, може бути започаткована в правовому полі для відвертання фіктивного банкрутства, а також доведення суб'єкта господарювання до такого стану.

Раціональним в «Кодексі про неспроможність» є покладання відповідальності на хазяїнів та управлінців промислових підприємств з неодмінної оцінки кожного року санаційних можливостей за конкретними в окресленому розділі Кодексу мірилами, та представлення звітності з оцінювання до регіональних відділів Агенства з питань відвертання ймовірності настання банкрутства, на яке мають покладатись повноваження з прийому, фіксації та наступної перевірки реальності звітності та відповідно недопущення запроваджування справ про банкрутство суб'єкта господарювання, санаційні можливості яких є достатніми для подолання кризи. В разі зниження санаційних можливостей суб'єкта господарювання, Кодекс довірятиме Агентству з питань запобігання банкрутства розроблення рекомендацій стосовно підняття його санаційних можливостей. При цьому є ймовірність застосовування адаптованої до сучасних українських умов методики Аргенті, або іншої ефективної скорингової методики.

Спершу товаровиробники будуть належно захищені від непередбаченої кризи, адже вчасне діагностування їхніх санаційних можливостей спонукає керівництво застосовувати попереджальні заходи відносно безкризової роботи. Суб'єкти господарювання також будуть певною мірою захищені від багатьох погрішностей з боку топ-менеджерів, коли певні прорахунки останніх можуть зпродукувати збиткову діяльність, або ж поступово привести до появи ознак банкрутства при недостатніх санаційних можливостях, оцінка котрих вчасно не здійснювалась. Зразком оцього може фігурувати стан, котрий наразі склався в металургійній галузі.

Слід зазначити, що ще напочатку 2000 років навіть при від'ємній ціновій динаміці, вітчизняним металургійним товаровиробникам вдавалося зберігати ствердну прибутковість. І навпаки, ефективність українських суб'єктів господарювання, у стадії дуже високих цін у 2006–2008 роках була нижчою, а ніж у 2004 році. Не дивлячись на позитивні зрушення у 2010–2011 та у 2013–2014 рр. видно, що лінія тренда має нисхидну спрямованість, що свідчить про негаразди в галузі. Дана тенденція зображена на рис. 6.8.

Отже, розглянемо рис. 6.9., який відображає фінансовий результат підприємств металургії до оподаткування та інвестиції в 2010–2016 роках. Отаку тенденцію можна пояснюєти, тим, що побічний прибуток від продажу продукції по дещо завищеним цінами в кінцеві роки «з'їдав бюджет» і непродуктивні ринки сировини й супровідних сервісів.

Зазначений стан склався саме внаслідок оцінювання санаційних можливостей суб'єкта господарювання, і особливо через наявність інвестиційного потенціалу. Наразі якщо підприємство отримує

прибуток за допомогою раптового зростання цін на металургійну продукцію, використовуючи застаріле устаткування, не вкладаючи належні кошти в модернізацію, то це в цілому не допоможе вийти підприємству з кризового стану.

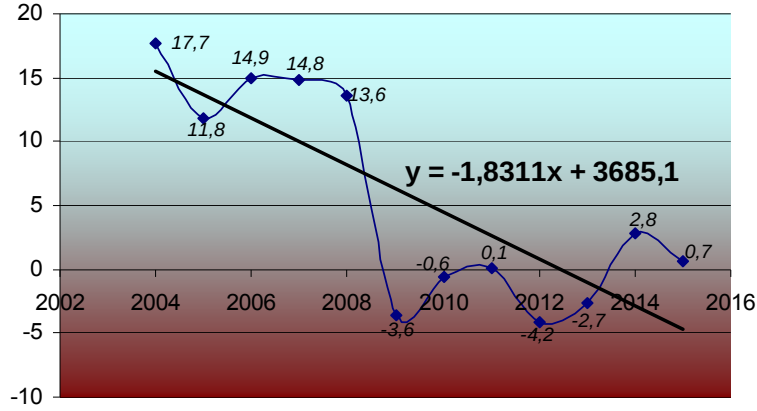

Рисунок 6.8 – Динаміка рентабельності метпідприємств

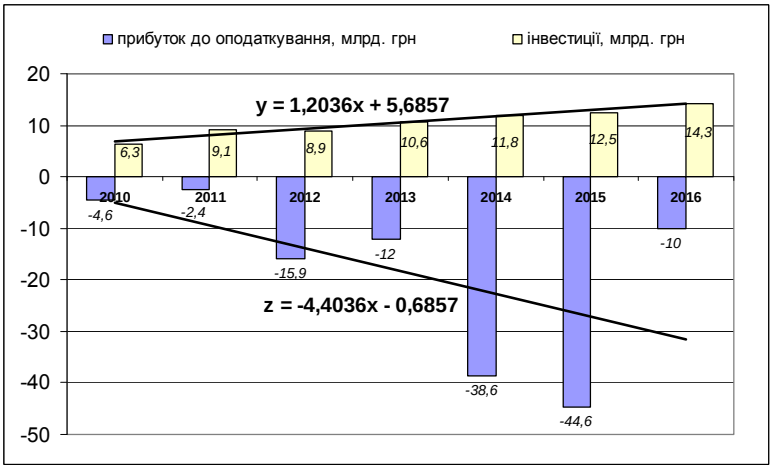

Рисунок 6.9 – Фінансовий результат підприємств металургії до оподаткування та інвестиції в 2010–2016 роках

По-друге, буде вирішено питання щодо захищенності державного бюджету від недоімки податків, через ліквідацію суб'єкта господарювання використовуючи процедуру фіктивного банкрутства

Слід вважати, що частина товаровиробників засновуються на нетривалих засадах з метою отримання стрімких надприбутків, шкодячи провідній діяльності, подібним чином скорочуючи курс до сфальшованого банкрутства. А відповідний контроль за санаційними можливостями не допустить протизаконного запроваджування справи про банкрутство подібних суб'єктів господарювання. Це теж убезпечить суспільство від певного скорочення робочих посад.

Можна допустити, що управлінська ланка підприємств металургійної галузі орієнтувалось на беззаперечне отримання найбільших прибутків з черговим їх вкладенням в модернізацію, при цьому не зважаючи на незначний виробничий потенціал і чинник часу на його поновлення.

При кодифікуванні законодавства про неспроможність варто урахувати, а також позбутися недоліків чинного Закону про банкрутство. Зокрема, законодавче визначення поняття банкрутства закріплене у ст. 1 Закону про банкрутство: «Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури». Іншими словами, Закон про банкрутство досить чітко показує, що банкрутство – це беззаперечно встановлена господарським судом неплатоспроможність дебітора повернути власну платоспроможність і задовольнити встановлені судом правила позичкодавців виключно через вживання ліквідаційної процедури, подібним чином завуальовучи нагальну роль для боржника здійснення плану санації суб'єкта господарювання, який здійснимий за умови звільнення даного боржника на певний відрізок часу від обов'язків реалізації платіжних зобов'язань перед позикодавцями. Цього можна добитися шляхом безпосереднього укладення мирової угоди.

Наразі щоб обминути поширення рейдерства та інших від'ємних явищ зокрема таких як переділ власності, доцільно запровадити зміни до законодавчого формулювання поняття банкрутства, зокрема надати його в отакій редакції: «Банкрутство є визнананою діючим господарським судом неплатоспроможність боржника та неможливість задовільнити визнані відповідною судовою інстанцією вимоги кредиторів шляхом застосування відповідної ліквідаційної процедури, якщо боржником вже були проведені санаційні заходи фінансового оздоровлення підприємства, укладалась мирова угода, але натомість ці заходи не привели до відновлення його платоспроможності».

Закон про банкрутство практично не дає дебіторам шансу поновити платоспроможність. По-перше, наразі передбачено досить короткий

строк (12 місяців) визначення процедури санації, а також відсутній відповідний механізм для її здійснення впродовж більш протяжного періоду. По-друге, на побажання позикодавців, що повстають з моменту запровадження рішення про уведення мораторію, він не розповсюджується. Таким чином, первісна сума позики безперервно росте, подекуди у геометричній прогресії.

Пропонується пролонгувати строк проведення санації до трьох років і в правовому полі поширити вплив мораторію на домагання позикодавців на саме такий термін.

Продовження строку запровадження санації товаровиробника додасть шансу відсторонити друге протиріччя Закону, яке полягає в тому, що у програму фінансового оздоровлення дебітора керуючий санацією мусить дати комітету кредиторів для погодження впродовж трьох місяців з моменту прийняття постанови про санацію. В противному випадку господарський суд має право ухвалити рішення про встановлення боржника беззаперечним банкрутом і запровадження ліквідаційної процедури. Таким чином, згідно із законодавством ухвала рішення про санацію є попереднім, а підготовка програми фінансового оздоровлення – другорядним.

Подібним чином, опираючись на умову подальшого подовження строку здійснення санації до трьох років, строк подання заяви управляючим санацією фінансово-економічного оздоровлення дебітора комітет кредиторів для схвалення має установити у проміжку від 4 до 9 місяців, опираючись на стратегічну вагомість галузі, складність фінансово-економічного становища та розміри суб'єкта господарювання.

Наразі дії держави стосовно українських підприємств гірничо-металургійного комплексу впродовж останніх років жодним чином не слід віднести до таких, котрі відповідають національним інтересам нашої держави. Насамперед це стосується проведення в Україні приватизації всього гірничо-металургійного комплексу України за безцінь, що ще раз свідчить про недосконалість сучасного законодавства про банкрутство. Приміром для того, щоб почати справу про банкрутство безпосередньо підприємств металургії або товаровиробників нафтопереробної галузі, досить 300 розмірів мінімальної зарплати, не сплачених впродовж останніх трьох місяців. Це є занадто скромний рівень для товаровиробників, котрі мають багато мільйонні оберти. Тобто складаються обставини, коли закон по суті санкціонує банкрутство товаровиробників котрі є стратегічно вагомими для нашої країни. Тому слід установити диференційований підхід при визначенні суми недоїмки у боржника для порушення справи про банкрутство, знов-

таки ж, виходячи зі стратегічної вагомості галузі, складності фінансово-економічного стану та розмірів промислового підприємства. Цей рівень автор бачить в межах від 300 до 50000 розмірів мінімальної заробітної плати, не сплачених впродовж останніх трьох місяців.

Таким чином елімінацію всіх прогалин чинного Закону про банкрутство можна відповідним чином розв'язати тільки за допомогою Кодексу про неспроможність. Тільки збірка законів спроможна обійняти наявні проблеми відповідного юридичного оформлення зазначених вище проблем, котрі наразі є в роздільних правових нормах про платонеспроможність.

У цивілізованих державх більша частка нинішньої економіки ґрунтується на великих інтегрованих корпораціях, приміром транснаціональних (ТНК). До складу такої організації нещодавно приєднався ПрАТ «Запоріжсталь», економіко-фінансові показники якого суттєво покращились за останні роки активної реконструкції. Ці результати є доволі вигідними й для других товаровиробників металургійної галузі. Міжнародна практика підтверджує, що тільки величезні національні холдинги вміють протидіяти конкуренції з боку головних світових виробників.

Наразі продуктивність функціонування українських інтегрованих структур певною мірою знижується внаслідок відсутності відповідної нормативно-правової бази забезпечення процесів поглинання та злиття. Від'ємно позначається на результати роботи національних промислово-фінансових груп (ПФГ) брак продуктивних процедур правдивої оцінки ефективності та доцільності поглинань та злиття.

Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» визначає їх як союз, котрий повстає на основі рішення інституцій України на чіткий термін з ціллю виконання державних планів піднесення пріоритетних галузей економіки. Слід зазначити, що створення ПФГ не дозволяється у галузі торгівлі, побутового обслуговування населення, громадського харчування, транспортних послуг, матеріально-технічного постачання.

Внаслідок недосконалості нормативно-правової бази в нашій країні відповідним чином не запроваджено фіксацію та аналіз діяльності великих промислових груп, немає ефективного статистичного дослідження їх роботи, а наявна інформація є досить фрагментарною та неповною. «Завуальованість» таких угрупувань породжує важкість щодо обробки даних про їх господарську діяльність. В нашій країні знайшли розповсюдження промислові та фінансові обєднання, котрі можна охарактеризувати як «фактичні», «неформальні» угрупування, у яких відсутня наявність офіційного статусу.

Раціональним у цьому стані є поліпшення профільного Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні»:

– прибрати термінові обмеження функціонування інтегрованих корпоративних будов;

– окреслити в Законі здійснення процедури реєстрації інтегрованих структур без неухильної регламентації їхньої участі у виконанні державних планів у відповідних царинах. Також на законодавчому рівні покласти на відповідні органи влади відповідальність за своєчасну та повну реєстрацію даних структур, з наступним поданням даних про реєстрацію і роботу цих структур до органів статистики;

– установити розповсюдження їх практики на галузі зв'язку та транспортних послуг;

– спрогнозувати запровадження в Законі державно-приватного партнерства в діяльності інтегрованих корпоративних побудов (в тому числі і ТНК) як українських, так і на міждержавному рівні за допомогою функціонування ПФГ з участю товаровиробників державного сектора, а також надання належних державних поручителів чи способів підтримки.

Діючий Закон не визначає збереження за ПФГ статусу юридичної особи, не визначає процедуру утворення органів правління нею. Першорядне підприємство та учасники ПФГ втілюють в життя окремий бухгалтерський облік і організують статистичну звітність стосовно виготовлення та продажу проміжної та завершальної продукції ПФГ, відповідно до законодавства нашої країни.

Раціональним є прогнозування в Законі збереження за ПФГ статусу юридичної особи, що дасть право організації спільного (консолідованого) обліку, звітності та балансу, що дасть право досить гнучко використовувати порядок оподаткування та переміщувати центр тяжіння податків на фінальну продукцію

Не допомагає утворенню та піднесенню величезних інтегрованих корпоративних побудов і антимонопольне законодавство нашої країни.

З огляду на антимонопольну політику в нашій державі на проміжній стадії, тяжко не примітити, що вона не є гнучкою, підхід до антимонопольного регулювання доволі примітивний, віддзеркалює зусилля установити архаїчні видимості суперництва, що більше не відповідають задачам новаторського перетворення української економіки. Прибільшується значення малого та середнього підприємництва, його протиставлення великим підприємствам та великому капіталу. Нині це не відповідає окресленим стратегічним цілям розвитку України.

Дослідивши вище наведене, доцільним є врахування сучасних тенденцій в організаційно-економічному устрої світового господарства та запровадити відповідні зміни до антимонопольного законодавства, за

допомогою зняття з Антимонопольного комітету функцій, котрі перешкоджають концентрації фінансового та промислового капіталів. Доцільним також є вирішення Антимонопольним комітетом питань інспектування за ціновою функцією великих структур. Положити на Антимонопольний комітет відповідальність за рішення насущних для нашої країни питань по запобіганню незримій монополізації у ході приватизації стратегічних товаровиробників; монополізації ринків посередниками, монополізації експортних секторів; а також закордонними ТНК.

Слушно мовити про практику посередницьких організацій, котрі паразитують в металургійній галузі та царинах, що її обслуговують.

Доречно використати програму проведеною Рузвельтом в Сполучених Штатах Америки в епоху «великої депресії». Передусім варто виключати торгові установи, що є безпосередніми посередниками між промисловими підприємствами. Полишити тільки ту частку з них, котрі займаються продажем продукції на міжнародному ринку. При цьому торгівельна націнка посередницьких підприємств не мусить сягати більше ніж 5–10%.

Наразі системне подолання результатів повсякденної кризи, а також успіхи нинішніх стратегічних цілей і задач для підприємств металургійної галузі України є здійснимим тільки на засадах ініціативної, послідовної, науково аргументованої урядової промислової політики (УПП). Провідна ціль системного оновлення УПП – вбезпечити адекватне реагування нашої країни на першорядні переміни, пов'язані з міжнародною фінансовою та економічною кризою і головними тенденціями піднесення світової економіки. Присутність діючої теорії промислової політики (Указ Президента України від 12 лютого 2003 року № 102) не виключає з порядку денного проблеми актуалізації її основ, цільових орієнтирів і положень. Це підтверджує появлення Загальнодержавної цільового економічного плану піднесення промисловості на період до 2020 року (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013 року № 603-р).

Нині в цілому реальний сектор економіки, та зокрема металургія його найбільша галузь, є сировиною для паразитування посередницького бізнесу. Слід зазначити, що сьогодні склади металургійних підприємств переповнені готовою продукцією, а тому державні інституції мають допомогти товаровиробникам у продажі металопродукції. Загальновідомо, що військова промисловість нашої держави досить довго очікує реорганізації. Тому наразі потрібно зводити нові дороги, аеропорти, мости, стадіони, а також приводити до порядку не лише міста, що можуть привернути туристів (зокрема

Запоріжжя, на території якого розташовано острів Хортиця). Задля придбання промислової продукції, окрім коштів вкладників, безпосередньо можна використовувати позику Міжнародного Валютного Фонду, що наразі служить по відношенню до вітчизняної валюти лише як стабілізуючий чинник.

Залучені кошти можна використати також для оплати металургійним підприємствам частки витрат на виробництво продукції. Отже, понизивши ціну продажу, українські товаровиробники підвищать рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Слід доволі жорстко інспектувати надходження в нашу країну «чорного» та «сірого» металу, адже під час кризи утверджується активність тіньового сектору економічного простору. Оскільки продукція металургійної галузі та все, що з нею пов'язане, відноситься до рентабельного сектору, продаж сировини, а також готової продукції за тіньовими схемами на металургійному ринку є доволі розповсюдженими.

Тільки дієві комплексні заходи до вирішення питань українських товаровиробників можуть стати дієвим інструментом у ситуації глобальної всесвітньої економічної кризи, котра в нашій країні дещо підсилена ще й політичною складовою.

Розглянуті заходи у сукупності мають найближчим часом істотно оздоровити не лише окремого товаровиробника, але й Гірничо-Металургійний Комплекс у цілому.

Висновки до 6 розділу

1. Дослідження виявлених проблем антикризової складової управління металургійними підприємствами дає підстави запропонувати низку заходів для їх швидкого та ефективного адаптування до умов конкурентного середовища. На нашу думку, до цих заходів треба віднести: балансування інтересів суб'єктів підприємства; заходи, спрямовані на зміцнення внутрішнього середовища, а саме організаційно-економічні, техніко-технологічні та загально-організаційні; заходи, спрямовані на зміцнення позицій у зовнішньому середовищі, а саме адаптація до змін кон'юнктури ринку, управління ризиками, адаптація до політичного та соціального становища в країні; фінансові механізми стабілізації стану підприємства. Застосування цих захисних та наступальних заходів дозволить не тільки обрати варіант найменш хворобливого виходу з кризової ситуації, а й взагалі не допустити її настання.

2. Потреби адаптації металургійних підприємств до умов сучасної економіки України, які постійно змінюються, висувають на одне з провідних місць проблему їх реструктуризації, яка здатна виступити у якості одного з важливих засобів не тільки подолання, а й попередження настання кризи. Реструктуризацію слід використовувати не лише в умовах глибокої кризи на підприємстві, а й в умовах стабільного розвитку. Отже, реструктуризацію треба розуміти як превентивний інструмент антикризової складової управління, який спрямовано на систематичну адаптацію фінансово-господарської діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом проведення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансового стану.

3. Вагомий вплив на ефективність проведення реструктуризації промислового підприємства здійснює взаємозв'язок між підприємством, його зовнішнім оточенням та внутрішнім станом. Якщо металургійне підприємство адекватно реагує на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, то воно прогресує у своєму розвитку, а якщо фактори мають негативний вплив, то спостерігається рецесія. Важливим чинником успіху реструктуризації конкретного підприємства є індивідуалізація механізму його реструктуризації. Крім того, реструктуризація підприємств незалежно від умов, у яких вона відбувається, виступає як перебудова для підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва, завжди спрямована на призупинення погіршення результатів його господарської діяльності та здійснюється через зміни у використанні ресурсів і напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства.

4. Особливістю антикризової діяльності підприємств є перманентна зміна їх внутрішнього середовища та обумовлена цим значна піддатливість зовнішнім впливам навколишнього середовища. Це потребує від керівництва посиленої уваги до змін й інтенсивних зусиль з надання їм керованого характеру. Тому вельми важливим є отримання оперативного зворотного зв'язку з зовнішнім світом у вигляді показників, які характеризували би майбутнє. Саме постійний антикризовий моніторинг відхилень за багатьма економічними чинниками надає можливість вчасно корегувати раніше прийняті управлінські рішення та дозволяє мінімізувати економічні втрати, попередити їх кризові наслідки. Дійсно, запобіжна дія набагато ефективніша, ніж дія з усунення наслідків.

5. Виведення металургійногоного підприємства з кризового стану (також і профілактика кризи) передбачає необхідність стратегічного підходу до антикризового управління. Зазначимо, що розробка антикризової стратегії є ключовим інструментом антикризової складової управління, оскільки це примушує керівників підприємств постійно мислити перспективно, робить підприємство більш підготовленим до раптових змін та до кризових явищ. Антикризова стратегія підприємства може мати оригінальний характер, оскільки зумовлена індивідуальною системою цілей. Запропонована антикризова стратегія управління має допомогти металургійним підприємствам встановити: яким чином вони можуть протистояти змінам зовнішнього середовища; за допомогою яких превентивних заходів можуть зберегти свою життєздатність й досягти накресленої мети.

6. Формування організаційних структур високої концентрації обумовлює доцільність активізації підтримки на державному рівні, реалізація комплексу оперативних заходів стосовно регулювання передових організаційних процесів, котрі б заохочували б концентрацію промислового виробництва. Допомога при запровадженні концентрації інтеграційних тенденцій у сучасній системі організаційного розвитку товаровиробників є винятково значущою з позицій формування нинішньої моделі єдиної роботи економіки нашої країни. За відсутності зазначеної моделі, без її виконання відбуватиметься розпад національної економіки. При розгляді соціально-економічних проблем з питань формування та функціонування корпоративного сектора економіки нашої держави, зокрема інтегрованих корпоративних структур, особливої уваги заслуговують саме питання створення та функціонування промислово-фінансових груп, котрі визнані в якості найдосконалішої форми кооперації та до сих пір не знайшли адекватного розповсюдження в роботі металургійних підприємств, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність та місце на світових ринках.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан економіки України, поява значної кількості підприємств-банкрутів, нездатність багатьох керівників передбачати та вчасно реагувати на кризові ситуації, що виникають, відсутність чітких антикризових програм – усе це вимагає широкого впровадження на підприємствах стратегії антикризового управління. У роботі вирішено завдання з наукового обґрунтування застосування управлінських інструментів антикризового управління з використанням антикризової стратегії та розробкою методичного підходу до проведення реструктуризації металургійного підприємства. Одержані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Аргументовано, що криза – це граничне загострення протиріч суб'єкта господарювання, котре загрожує імовірністю появи банкрутства. Криза може набувати доволі розбіжних форм, характерною з котрих є фінансова криза, що зумовлює максимальні загрози для діяльності і розвитку товаровиробника. Визначено, що криза – це стадія розбалансованої діяльності суб'єкта господарювання, тому кризовий стан товаровиробника полягає в його неспроможності втілювати в життя фінансово-економічне забезпечення повсякденної виробничої діяльності.

2. Дослідження причинно-наслідкових зв'язків розвитку суб'єкта господарювання дозволило розширити класифікацію видів кризи, що дало можливість більш ємно визначити систему аналітичних показників діагностики кризи та запропонувати методичний інструментарій її оцінювання при формуванні результативних стратегій антикризового управління.

3. Кожне підприємство, яке здійснює антикризове управління, повинно виявити організаційно-економічні передумови його застосування на підприємстві. Справжнім сигналом про рух до потенційного кризового стану є початок збільшення величин відхилення тих чи інших показників, які характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Отже, адекватне реагування на кризову ситуацію можливе лише на основі своєчасного виявлення причин виникнення кризи, які слід шукати у невідповідності між станом і потребами розвитку підприємства та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища.

4. Зазвичай причини кризи слід шукати у невідповідності між станом і потребами розвитку підприємства та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища. У результаті дослідження було

виявлено більш широкий спектр зовнішніх та внутрішніх чинників появи кризи порівняно з традиційними підходами. Зазначено, що особливу увагу доцільно приділяти внутрішнім факторам, зокрема забезпеченню компетентного управління, визначенню ризиків при формуванні стратегій розвитку, виправленню недоліків у організації виробництва, адже саме на них підприємства можуть безпосередньо впливати. Головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що внаслідок будь-якої кризи має місце значний перерозподіл ресурсів. Отже, кризи мають не лише негативні наслідки для підприємницької діяльності, але й можуть спонукати її до позитивних змін, серед них – закриття нерентабельних виробництв, застосування передового досвіду, формування ефективної інвестиційної політики, інноваційний розвиток.

5. Пріоритетний вектор активізації позитивних економічних процесів полягає у формуванні сучасних механізмів забезпечення антикризового управління. Доведено, що антикризовий менеджмент є дієвим важелем забезпечення сталого розвитку промислового підприємства, його ефективного функціонування на ринку, започаткування усталеного фінансово-економічного стану при нестабільному мікро- та макросередовищі **у державі.** Цілеспрямований антикризовий менеджмент дає шанс вивести суб'єкт господарювання з економічної скрути та відображає сукупність превентивних заходів щодо фінансового оздоровлення промислового підприємства.

6. Антикризове управління – це комплекс принципів, форм і методів розробки й реалізації низки управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, визначення заходів превентивного характеру, заходів для зниження негативних наслідків, а також на створення відповідних умов за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства й мінімізації матеріальних і фінансових витрат для своєчасного подолання кризи й відновлення життєздатності підприємства. Реструктуризація – це превентивний інструмент антикризової складової управління, який спрямовано на систематичну адаптацію фінансово-господарської діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом проведення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансового стану.

7. Важливе значення для повноти розуміння антикризового управління має визначення його функцій. У результаті аналізу

традиційних підходів до визначення функцій антикризового управління запропоновано послідовність здійснення відповідних функцій на металургійному підприємстві, яка, у порівнянні з існуючими, передбачає виділення додаткових функцій антикризового управління таких, як антикризове та фінансове планування, координація та саморегуляція. Це сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності, дозволить визначити реальні обсяги одержання власних і залучених фінансових джерел, досягти збалансованого та гармонійного розвитку всіх аспектів діяльності підприємства та своєчасно здійснювати адаптивне управління з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

8. Аргументовано, що світова криза суттєво вплинула на металургійну галузь України, про що свідчать більш як 13-відсоткове падіння обсягів виробництва сталі та 8-відсоткове скорочення українського експорту металопродукції. Найбільш не захищеними під час кризи виявилися підприємства, які не мають власної сировинної й енергетичної бази. Спад попиту на світовому ринку металопродукції відбився на українських виробниках, що призвело до накопичення надлишкових запасів нереалізованої продукції, дезорієнтувало всі ланки менеджменту промислових підприємств, які раніше ніколи не зустрічалися з подібною проблемою.

9. Функціонування металургійних підприємств України дуже ускладнюється різними змінами зовнішнього середовища та нестабільністю економічної політики держави. Для більшості металургійних підприємств характерною є недостатня оцінка ролі превентивного антикризового управління. У зв’язку з цим доведено доцільність застосування саме такого попереджуючого управління на цих підприємствах варто застосовувати комплекс антикризових заходів. При цьому антикризові заходи мають бути організаційно-економічного, фінансового, техніко-технологічного, маркетингового та соціального характеру. Отже, для підвищення стійкості підприємств металургії варто запроваджувати сукупність антикризових заходів, яка базується на певній послідовності застосування, а саме: на першому рівні – визначається збалансованість інтересів суб’єктів підприємства, на другому – поєднуються різноманітні заходи зміцнення внутрішнього та зовнішнього середовища, на третьому – використовуються фінансові заходи стабілізації, комплексне застосування яких надасть змогу мінімізувати негативний вплив на їх господарську діяльність.

10. Важливою вимогою стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах є вміння адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. У роботі запропоновано розглядати реструктуризацію як превентивний інструмент антикризової складової управління

металургійним підприємством. Аргументовано доцільність використання реструктуризації на цих підприємствах, як інструменту, який спрямовано на нарощування відриву від найближчих конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг. Аналіз основних цілей реструктуризації, особливостей та напрямків її застосування на підприємствах металургії, а також дослідження теоретичних положень цього інструменту дозволили розробити методичний підхід до проведення адаптивної реструктуризації металургійногоного підприємства. Цей підхід спирається на результати аналізу показників життєздатності підприємств за шістьма функціональними складовими, а саме маркетинговою, виробничою, матеріальною, техніко-технологічною, кадровою та фінансово-інвестиційною, що забезпечить прискорення процесу реагування цих підприємств на негативні напрямки діяльності.

11. Доведено, що застосування скорингу полягає в тому, що підприємства металургії мають змогу виокремити потенційних неплатників. Перевагами скорингових систем є: об'єктивність процесу, оперативність, спроможність безперервного розвитку, прийняття оптимальних рішень, відносна точність оцінки споживачів, започаткована на великих масивах статистичних даних, перспектива керування якістю управлінських рішень, мінімізація трудових витрат, стрімка адаптація до нестійких умов ринку тощо. Разом з тим правила роботи скорингової системи в цілому можуть використовуватися для аналізу платоспроможності підприємства, але при цьому дослідження рівня ймовірних ризиків суб'єкта господарювання мають здійснюватися пропорційно до величини потенційних витрат. Стосовно суті роботи скорингової системи, то зазвичай її пріоритетним завданням має бути прогнозування вірогідності повного виконання підприємством своїх зобов'язань. З іншого боку, скоринг спрямовується на оцінювання появи можливих ризиків та нівелювання оптимізації наслідків банкрутства.

12. Аргументовано доцільність використання антикризової стратегії для упередження та подолання негативних тенденцій виробничо-фінансової діяльності суб'єктів господарювання із застосуванням антикризового моніторингу, як фундаменту, на якому вона має розроблятися. При цьому антикризовий моніторинг пропонується розглядати як систему постійного спостереження та контролю діяльності підприємства з метою оперативної діагностики його виробничого, фінансового та інвестиційно-інноваційного стану, оцінки його в динаміці та прийняття кваліфікованих управлінських рішень з запобігання кризових ситуацій на підприємстві або відновлення стабільного функціонування в умовах кризи. Зазначимо,

що за допомогою моніторингу створюється база даних загроз і кризових ситуацій, яка надає можливість ідентифікувати загрози, притаманні саме цьому підприємству на даному етапі розвитку або у найближчій перспективі, та визначити масштаби розповсюдження кризи на його господарську діяльність. Отже, напрями антикризової стратегії управління мають обиратися в залежності від якості загрози та її масштабу. Запропоновані етапи формування та реалізація антикризової стратегії управління поєднують стратегічні та тактичні аспекти антикризового планування та сприяють вирішенню проблеми забезпечення конкурентоспроможного та стабільного стану металургійногоного підприємства.

Таким чином, сукупність результатів проведеного дослідження створює наукову базу для удосконалення антикризового управління, а також надає можливість застосування комплексу запропонованих методів і заходів превентивного антикризового управління на підприємствах металургійної галузі, що сприятиме підвищенню їх стійкості та забезпеченню їх сталого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. – К: Юрид. літ., 2001. – 50 с.

2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року за № 436–IV // Відомості Верховної Ради України. – зі змінами і доповненнями

3. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – 356 с. – зі змінами і доповненнями

4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 за № 996–XIV // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 40. – 365 с. – зі змінами і доповненнями

5. Амоша О. Промислова політика України: Концептуальні орієнтири на середньострокову перспективу / О. Амоша, В. Вишневський, Л. Збараська // Економіка України – 2009. – № 11. – С. 4–12.

6. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.

7. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра – М, 2006. – 620 с.

8. Антикризисное управление : учеб. пособ. / под ред. К. В. Балдина. – М. : Гардараки, 2005. – 271 с.

9. Антикризисное управление : учеб. пособ.: В 2 т. Т. 2.: Экономические основы / отв. ред. Г. К. Таль. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 1027 с.

10. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М.: Тандем, ЭКМОС, 1999. – 368 с.

11. Антикризове управління в бізнесі. Учбово-методичний посібник до самостійної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В. О. Желябін, А. Г. Беліченко. – Запоріжжя, 2004. – 220 с.

12. Бабич Л. М. Актуальні проблеми удосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутству на підприємстві / Л. М. Бабич // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4 (22). – С. 71–75.

13. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособ. / К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 316 с.

14. Бень Т., Довбня С. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств / Т. Бень, С. Довбня // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36–41.

15. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М. В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). – С. 85–89.

16. Благодєтєлєва – Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств : [навч. посіб.] / С. Л. Благодєтєлєва – Вовк. – К. : Ніка – Центр, 2006. – 248 с.

17. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 1999. – 592 с.

18. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 745 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»).

19. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: [учебный курс] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2006. – 520 с.

20. БланкИ. А. Основы финансового менеджмента: в 2т. / И. А. Бланк. – К .: Ника–Центр, 1999. – Т.2. – 512 с.

21. Бондаренко А. Метинвест объявляет результаты операционной деятельности за четвертый крартал и 2013 год / А. Бондаренко // ООО «Метинвест Холдинг». – Донецк. – 2014. – 4 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https: //www. metinvestholding. com/upload/metinvest/ content/104/Operational%204Q% 20and% 2012M13 %20 results_rus. pdf

22. Бондаренко А. Метинвест объявляет результаты операционной деятельности за четвертый крартал и 2016 год / А. Бондаренко // ООО «Метинвест Холдинг». – Донецк. – 2017. – 5 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https: //www. metinvestholding. com/upload/metinvest/ content/104/Operational%2012M%202016%20results_rus_vFinal. pdf

23. Броило Е. В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е. В. Броило // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 96–103.

24. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.

25. Бурий К. П. Скорингові системи як інструмент протидії фінансовим ризикам банків при кредитуванні / К. П. Бурий // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8(1). – С. 109–113. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv. gov. ua/UJRN/aprer _2012_8%281%29__20

26. Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. – СПб. : СПбГУП, 2005. – 132 с.

27. Васильчак С. В. Оцінка кредитоспроможності позичальника як один із методів забезпечення економічної безпеки банку / С. В. Васильчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22(1). – С. 154–161.

28. Верба А. В. Скоринг, як інструмент управління кредитним ризиком банку Молодіжний науковий вісник Української академії банківської справи НБУ, Серія: Економічні науки. Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих вчених / А. В. Верба. – Суми : УАБС НБУ. – 2013. – № 3(5). – С. 19–26.

29. Вецепура Н. В. Контроллинг как инструмент профилактики кризиса на промышленном предприятии / Н. В. Вецепура, А. С. Ивженко // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 2 (10). – С. 51–57.

30. Вишневская О. В. Механизмы антикризисного управления предприятием / О. В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 105–113.

31. Волик Н. Г. Скоринг як експертний метод оцінювання кредитного ризику комерційного банку при споживчому кредитуванні / Н. Г. Волик // Вісник Запорізького національного університету. – 2008. – № 1(3). – С. 40–44.

32. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / В. О. Василенко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

33. Герасименко Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений / Н. Герасименко // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 3. – С. 68–78.

34. Гончарук А. Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем : методология и практика / А. Ю. Гончарук. – М.: ЗАО Узд-во «Экономика», 2006. – 287 с.

35. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств : концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

36. Економіка підприємства : підручник [М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 528 с.

37. Жарковская Е. П. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Омега – Л, 2005. – 357 с.

38. Зінченко С. А. Річна інформація емітента цінних паперів Приватне акціонерне товариство «Донецьксталь» – Металургійний завод» за 2015 рік / С. А. Зінченко. – 84 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dmz. donetsksteel. com/sites/dmz_mz/files/reporting/

39. Зінченко С. А. Річна інформація емітента цінних паперів Приватне акціонерне товариство «Донецьксталь» – Металургійний завод» за 2014 рік / С. А. Зінченко. – 99 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dmz. donetsksteel. com/sites/dmz_mz/files/

40. Запорожсталь, Металлургический комбинат: статистика производства // Информационно–аналитический портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. infogeo. ru/metalls/ proizv/? act=show&firm=654

41. Зуб А. Т. Антикризисное управление: [учебное пособие для студентов вузов] / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 319 с.

42. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та попередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торгівельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.

43. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: [монография] / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

44. Іванюта С. М. Антикризове управління: [навчальний посібник] / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

45. Івженко А. С. Основні напрямки удосконалення механізму санації підприємств за сучасних економічних умов / А. С. Івженко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4(82). – С. 142–147.

46. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посіб. / С. М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

47. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 288 с.

48. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблий. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

49. Козлянченко О. М. Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки / О. М. Козлянченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 79–87.

50. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров Управление развитием организации / В. И. Кошкин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

51. Коцеруба Н. В. Особливості антикризового управління фінансово-господарською діяльністю підприємницьких структур / Н. В. Коцеруба // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 4(95). – С. 40–43.

52. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банк: монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми. – ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 86 с.

53. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. – 366 с.

54. Кац И. Антикризисное управление предприятием / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 82–85.

55. Кельчевская Н. Комплексный анализ и целевое прогнозирование финансового состояния предприятия / Н. Кельчевская, И. Зимненко // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 93–99.

56. Кобзарев О. В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О. В. Кобзарев, В. В. Алексєєв, П. С. Маковєєв // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 34–37.

57. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки / В. С. Король. – Л.: Ін–т регіон. досліджень НАН України, 2001. – 20 с.

58. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

59. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием: [учеб. пособ.] / Г. М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.

60. Кузнєцова Д. О. Удосконалення методики оцінки кредитоспроможності позичальника / Д. О. Кузнєцова // Управління розвитком. – 2013. – № 13(153). – С. 75–77.

61. Лівошко Т. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільної економіки / Т. В. Лівошко // Держава та регіони. – 2007. – № 1. – С. 197–199.

62. Антикризисное управление: Учебное пособие / рук. авт. колл. проф. И. К. Ларионов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 292 с.

63. Лагун М. І. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємств у контексті прийняття управлінських рішень / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7 (74). – С. 16–20.

64. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В. Антикризове управління підприємством. Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

65. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 575 с.

66. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

67. Лагутіна К. В. Корпоративні злиття та поглинання: можливості та наслідки для України / К. В. Лагутіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 10(101). – С. 119–123.

68. Металургійна галузь України занепадає: у 2016 році збитки більші, як у минулому // Інформаційно-аналітичне інтернет видання. Новини України та Світу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://7dniv. info/economics/76477-metalurgyna-galuz-ukraiini-zanepadaie-u-2016-roc-zbitki-blsh-iak-u-minulomu. html

69. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико–методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

70. Матвійчук А. В. Вибір значимих характеристик для побудови моделі аплікаційного скорингу при споживчому кредитуванні / А. В. Матвійчук, І. О. Чех // Фінанси України. – 2016. – № 5. – С. 97–110.

71. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). –С. 104–109.

72. Масенко Б. П. Антикризове управління: [навч. посіб] / Б. П. Масенко, Т. М. Афонченкова. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2005. – 264 с.

73. Масенко Б. П., Афонченкова Т. М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид–во європ. ун–ту, 2005. – 264 с.

74. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчук // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 20 – 28.

75. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2001. – 800 с.

76. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О. О. Мельниченко // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2015. – Т.21. – № 2. – С. 157–162.

77. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1(39). – С. 102–106.

78. Макагон Ю. В. Криза у світовій економіці : стратегічні пріоритети металургії України / Ю. В. Макагон, М. Г. Шпундра // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1(10). – С. 86–95.

79. Мороз О. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством [монографія] / О. В. Мороз, І. В. Шварц. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 137 с.

80. Майборода О. Є. Класифікація кризових явищ, кризоутворюючих факторів та методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств / О. Є. Майборода // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Т. 3. – Вип. 215. – С. 793–800.

81. Опачанський Д. Методи експрес-оцінки ймовірності банкрутства підприємства / Д. Опачанський // Економіст. – 2007. – № 4 (квітень). – С. 67–69.

82. Орлов О. В. Мінімізація кредитних ризиків у діяльності сільських кредитних спілок із використанням систем скорингу / О. В. Орлов // Вісник Полтавської державної апаратної академії. – 2015. – № 4. – С. 99–102.

83. Орехов В. И. Антикризисное управление: [учебник] / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 544 с.

84. Основы антикризисного управления предприятиями : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / [Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубкова и др.]; / под ред. Н. Н. Кожевникова. – М. : Издательский центр «Академия», 2005. – 496 с.

85. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства: науково-методичне видання / за ред. д. е. н., професора А. В. Чупіса. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2001. – 404 с.

86. Покрытан П. А. Теория антикризисного управления: Учеб.-практ. пособ. / П. А. Покрытан. – М.: ЕАОИ, 2007. – 325 с.

87. Полтавець О. І. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність виробництва металургійних підприємств / О. І. Полтавець // Економіка та держава. – 2008. – № 12. – С. 47–49.

88. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.

89. Потійко Ю. А. Аналіз кредитоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин / Ю. А. Потійко // Фінанси України. – 2010. – № 1. – С. 118–123.

90. Раевнева Е. В. Некоторые подходы к анализу кризисных явлений на предприятии / Е. В. Раевнева, В. Ф. Байцым // Вестник ХГЭУ. – 2000. – № 1 (13). – С. 89–93.

91. Салига С. Я. Антикризисное финансовое управление хозяйсвующим субъектом: Учеб. пособ. для студентов ЗГИА специальности 7.050104 и 8.050104 «Финансы» / С. Я. Салига, Н. В. Нестеренко, Е. И. Ляшенко. – Запорожье: Из-во ЗГИА, 2003. – 204 с.

92. Сінгаєвський І. Л. Вдосконалення регулювання створення та функціонування промислово-фінансових груп в Україні / І. Л. Сінгаєвський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 12 (103). – С. 145–148.

93. Силенко С. А. Сучасні імперативи формування антикризових заходів ПАТ «Запоріжсталь» / С. А. Силенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: Видавництво Хмельницького національного університету, 2016. – № 5. – Т.2. – С. 163–166.

94. Силенко С. А. Скоринг як метод антикризового менеджменту на металургійних підприємствах / С. А. Силенко // Держава та регіони: науково–виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. – № 3 (96). – 2017. – С. 48–54.

95. Силенко С. А. Вибір шляхів сучасного антикризового управління промисловим підприємством / С. А. Силенко // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2017. – № 1 (94). – С. 11–16.

96. Силенко С. А. Фінансова криза, її види та причини виникнення / С. А. Силенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : Видавництво Хмельницького національного університету, 2016. – № 3. – Т.2. – С. 275–279.

97. Ситник Л. С. Організаційно–економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

98. Седюко Д. М. Про деякі аспекти інтерпретації наслідків фінансових криз / Д. М. Седюко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2004. – № 72. – С. 31–32.

99. Салига С. Я. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 210 с.

100. Семір'янов Д. Банкрутство як спосіб ліквідації підприємства та приховування доказів протиправних діянь: адміністративно–правовий аспект / Д. Семір'янов // Право України. – 2008. – № 2. – С. 57–59.

101. Современный экономический словарь / Сост. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2006. – 495 с.

102. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

103. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.

104. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 1(11). – Т.1. – С. 53–59.

105. Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : [монографія] / А. М. Ткаченко, О. П. Єлець. – ЗДІА, 2010. – 277 с.

106. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.

107. Трененков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Трененков, С. А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 3–25.

108. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.

109. Ткаченко А. М. Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. – Ч.2. – К. : КНЕУ, 2015. – Вип. 34–35. – С. 233–243.

110. Ольшанська А. Г. Скоринг-моделі та інші методи управління кредитним ризиком / А. Г. Ольшанська // Управління розвитком. – 2014. – № 10. – С. 65–66.

111. Сівчук Т. Система кредитного скорингу в банках: зарубіжний досвід та українські реалії / Т. Сівчук // Наука молода. – 2013. – № 19. – С. 135–139.

112. Семенченко А. Комплексний механізм антикризового стратегічного управління забезпеченням національної безпеки / А. Семенченко // Економіка України. – 2007. – № 9 (550). – С. 46–55.

113. Уткин Э. А. Антикризисное управление: Учеб. / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.

114. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.

115. Фіщенко О. М. Обґрунтування доцільності інвестиційних проектів в умовах антикризового управління / О. М. Фіщенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 2. – № 4. – С. 111–114.

116. Фучетжи В. І. Особливості антикризового управління підприємством / В. І. Фучетжи // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – Вип. № 38. – С. 361–366.

117. Харченко А. М. Щодо питання скорингу при наданні роздрібних банківських кредитів у сучасних економічних умовах України / А. М. Харченко // Вісник Університету банківської справи Національного Банку України, – 2014. – № 2(20). – С. 165–168.

118. Череватенко В. А. Кредитна політика українських банків та скорингові технології: сучасний стан і перспективи розвитку / В. А. Череватенко // Фінанси, грошовий обіг і кредит. – 2015. – № 1. – С. 297–301.

119. Череп А. В. Розвиток промисловості України в умовах економічної кризи / А. В. Череп, О. С. Кучеров, В. О. Шаповалова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 4 (95). – С. 140–143.

120. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : Підручник / А. В. Череп – К. : Кондор, 2006. – 380 с.

121. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

122. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою: [навч. посиб.] / А. Д. Чернявський. – К. : Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.

123. Шпак М. М. Чинники формування стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств / М. М. Шпак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (81). – С. 122–128.

124. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління» [Електронний ресурс] / В. В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління». – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://archive. nbuv. gov. ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/ 2011_l/27. pdf

125. Шапурова О. О. Механізми стабілізації кризи на підприємствах / О. О. Шапурова // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 4. – С. 60–65.

126. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

127. Шевчук О. Колізійні аспекти законодавства при банкрутстві підприємствю / О. Шевчук, Л. Герасименко // Право України. – 2008. – № 1. – С. 59–61.

128. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О. О. Шапурова //Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8(86). –С. 147–149.

129. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: Навч.–метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.

130. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – № 11. – С. 4–19.

131. Янковець Т. М. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Закордонний та вітчизняний досвід / Т. М. Янковець, Ю. В. Чернюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 58–62.

132. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrstat. gov. ua

133. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Розділ «Законодавство України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. zakon. rada. gov. ua/laws

134. Офіційний веб-сайт «ЗМІ Компанія з новин «Український головний моніторинг капіталів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ugmk. info

135. Офіційний веб-сайт Корпорації «Промтелеком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrmet. com. ua

136. Офіційний веб-сайт Інформаційного агентства «Минпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. minprom. ua

137. Офіційний веб-сайт Інформаційно–аналітичного порталу «УкрРудПром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrrudprom. com. ua

138. Офіційний веб-сайт ПАТ «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. zaporizhstal. com. ua

139. Офіційний веб-сайт ТОВ «Олбест» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. otherreferats. allbest. ru

140. Офіційний веб-сайт Журналу «Металл Украины» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. business. dp. ua

141. Офіційний веб-сайт Фінансового порталу «Fin. Org. UA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. fin. org. ua.

142. Офіційний веб-сайт Інформаційно–аналітичного журналу «Металлургический бюллетень» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. metalbulletin. ru

143. Офіційний веб-сайт ТОВ «Металлург» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. metallurgy. at. ua

144. Офіційний веб-сайт Інформаційного порталу «B2B Metal. Eu Online metal marketplace» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. All-metals. eu

145. Офіційний веб-сайт ТОВ «Інтернет-обновление» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. Turkey-info. ru

146. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – № 4. – P. 589–609.

147. Barton L. (1993) Crises in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, Ohio: South-Western. – P. 2.

148. Beaver W. H. Financial Ratios as predictors of failure / W. H. Beaver // Journal of Accounting Research. – 1966. – Vol. 4. – P. 71–111.

149. Green P. S. Reputation Risk Management / P. S. Green // Financial Times. 1992. – P. 97.

150. Pauchant T. C., Morin E. M. La gestion systemique des crisis et la prevention de la contr–production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev francaise de gestion. – 1996. – № 108. – B. 80–99.

151. Toffler R. Going, going, gone – four factors which predict / R. Toffler, H. Tishaw // Accountancy. – 1977. – March. – P. 50–54.

152. Из-за блокады Донбаса остановил работу Донецкий металлургический завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://strana. ua/news/58001-metallurgicheskij-zavod-dmz-polnostyu-ostanovil-rabotu-iz-za-nehvatki-serya. html

153. World Steel in figures 2016 // Worldsteel Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www. worldsteel. org/en/dam/jcr: f9a336d7-8903-4bdf-9ed6-83b27d0ff807/WSiF+2016. pdf

Наукове видання

ТКАЧЕНКО Алла Михайлівна
СИЛЕНКО Сергій Анатолійович

ВПЛИВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Верстання *Гринь Д. В.*

Оригінал-макет підготовлено
в редакційно-видавничому відділі ЗНТУ

Підписано до друку 20.03.2019. Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 17,44.
Тираж 300 прим. Зам. № 349

Запорізький національний технічний університет
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2394 від 27.12.2005.