

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 130 сторінок, 29 таблиць, 22 рисунків, 4 додатка, 64 джерел.

Об'єкт дослідження – система антикризового управління діяльністю ПАТ Мотор Січ та її базові складові елементи

Мета роботи: розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризової складової управління та її управлінських інструментів.

Завдання: розкрити теоретико-методичні особливості проблеми визначення, класифікації та аналізу сутності кризових явищ з урахуванням їх сучасних форм; охарактеризувати сутність та особливості антикризового управління підприємством; розглянути основні техніко-економічні показники діяльності підприємства; провести аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства; оцінити можливість загрози банкрутства на підприємстві; здійснити обґрунтування вибору стратегії антикризового управління підприємством.

В дипломній роботі визначено сутність антикризового управління підприємства, як складової управлінської діяльності. Розглянуто види та характеристика кризових явищ, проведено аналіз ВАТ «Мотор Січ» на наявність банкрутства балансовими методами та методами визначення показників банкрутства. Проаналізовані прогнози коефіцієнти банкрутства. Запропонована стратегія антикризового управління

У процесі дослідження застосовувалися методи монографічний, балансовий, метод узагальнення і порівняння, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФАКТОРИ КРИЗИ, БАНКРУТСТВО, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОЦІНКА БАНКРУТСТВА, МОДЕЛІ БАНКРУТСТВА, СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1 Суть, види та характеристики кризи	9
1.2 Особливості антикризового управління	18
1.3 Система управління антикризовим розвитком підприємства, оцінка його результативності та вибір методів	29
Висновки 1 розділу	41
2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПАТ МОТОР СІЧ	43
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та оцінка роботи ПАТ Мотор Січ	43
2.2 Аналіз показників фінансово-економічного стану ПАТ Мотор Січ	53
2.3 Оцінка загрози банкрутства ПАТ Мотор Січ	61
Висновки 2 розділу	72
3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ МОТОР СІЧ	73
3.1 Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління	73
3.2 Реалізація стратегії антикризового управління	83
Висновки 3 розділу	104
4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	106
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТОК А	128
ДОДАТОК Б	129
ДОДАТОК В	130

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Антикризове управління як система значного впливу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання стає невід'ємним фактором попередження виникнення кризового стану, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його перспективного розвитку, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

В умовах сьогодення характерним для вітчизняних підприємств є необхідність постійної адаптації до нестабільних умов господарювання. При цьому ринкова орієнтація сучасного розвитку економіки України вимагає від підприємств машинобудівної галузі адаптування не тільки до самих змін ринкових умов функціонування, але й до швидкості цих змін. У зв'язку з цим об'єктивно зумовленою є зміна системи поглядів на управління розвитком машинобудівних підприємств, які функціонують в умовах нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Зростання ролі антикризової складової управління та доцільність її використання у практичній діяльності українських підприємств машинобудування обумовлено зростанням конкуренції, появою нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, впровадженням інформаційних мереж тощо. Тому останнім часом усе ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих методів їх передбачення з метою досягнення перспективних цілей підприємства. Сучасне бачення антикризового управління полягає в удосконаленні концепції превентивного управління, яка передбачає високодинамічне та інноваційно орієнтоване управління машинобудівним підприємством, а це дає змогу трансформаційним процесам впливати на його розвиток за допомогою передових управлінських дій та попереджувальних антикризових заходів.

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, який не відповідає ринковим вимогам. Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінової розробки теорії та вдосконалення практики антикризового управління підприємствами. Все вищесказане обумовлює значення та актуальність обраної теми магістерської роботи.

Проте існуючі теоретичні розробки та підходи щодо вирішення цієї проблеми охоплюють лише окремі аспекти антикризового управління підприємствами, тому існує потреба в її комплексному вивченні та дослідженні.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризової складової управління та її управлінських інструментів, які спрямовано на збереження ефективності діяльності підприємств машинобудування.

Досягнення поставленої мети роботи передбачає розв'язання наступних завдань дослідження, які й визначають структуру роботи:

- розкрити теоретико-методичні особливості проблеми визначення, класифікації та аналізу сутності кризових явищ з урахуванням їх сучасних форм;
- охарактеризувати сутність та особливості антикризового управління підприємством;
- всебічно описати систему управління антикризовим розвитком підприємства, процес оцінки його результативності та вибору методів;

- розглянути основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити можливість загрози банкрутства на підприємстві;
- здійснити обґрунтування вибору стратегії антикризового управління підприємством;
- виявити шляхи реалізації стратегії антикризового управління.

Об'єкт дослідження – система антикризового управління діяльністю ПАТ Мотор Січ та її базові складові елементи.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами з огляду на особливості застосування різних інструментів антикризового управління.

Основою методики дослідження є системний підхід до управління підприємством. В процесі розробки поставлених у роботі завдань використовувались відповідні методи дослідження, а саме:

- балансовий метод;
- монографічний метод при вивченні літературних джерел з поставленої проблеми;
- метод узагальнення і порівняння для уточнення наукових визначень економічних категорій;
- розрахунково-конструктивний метод для вивчення та встановлення залежностей між досліджуваними показниками.
- абстрактно-логічний для теоретичного узагальнення та формулювання висновків.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в процесі дослідження наукові результати сприятимуть вдосконаленню системи управління підприємствами та підвищенню їх конкурентоспроможності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Суть, види та характеристики кризи

Глобалізація економічного розвитку з кінця XX ст. стала вирішальним чинником сучасної цивілізації. Викликані глобалізацією небачені до цих пір масштаби економічних потоків товарів і послуг можна порівняти з могутніми природними явищами і катаклізмами, при яких економічно слабо розвинені держави виявляються найуразливішими унаслідок прояву криз, що ініціюються економічними, фінансовими, технологічними та іншими чинниками. Все це вимагає розробки і впровадження міжнародних, національних, регіональних програм і механізмів захисту, які б попереджали та пом'якшували негативні наслідки глобалізації [2, с. 5].

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

Реформування економіки і системи управління в Україні з початку 90-х років XX в. супроводжується комплексом кризових явищ. В той же час цілеспрямовано реорганізуються економічні відносини, методи управління, змінюються форми власності, а також організаційні форми управління. Адміністративно-командні методи управління підприємствами змінились організаційно-економічними. Всі перераховані зміни вимагають освоєння

менеджерами сучасних методів управління, і, в першу чергу, методів антикризового управління.

Останніми роками економіка України розвивається достатньо динамічно. Реальний ВВП в 2017 році склав 712 945 млн грн проти 537 667 млн грн в 2016 році. За 2017-2018 рр. зріс і фінансовий результат діяльності підприємств. Так, за даними Держкомстату України, фінансовий результат суб'єктів господарювання від звичайної діяльності до оподаткування в 2017 році (окрім малих і сільськогосподарських підприємств) склав 21 435,2 млрд грн, а в 2018 році - вже 152 029,1 млрд грн. Але, не дивлячись на позитивні зміни в економіці останніми роками, практично 40% підприємств в Україні працює збитково [17]. Не зважаючи на деякі поліпшення макроекономічної ситуації в Україні, до цих пір чинниками, що формують нестабільність для суб'єктів господарювання, залишаються непослідовність податкової політики держави, її фіскальний характер, надмірна бюрократизація всіх трансакцій суб'єктів господарювання і державних структур, залежність значної кількості підприємств від валютного курсу, що визначається директивно і так далі. Крім того, слід зазначити, що перехід до ринкових відносин і вступ України у ВТО створили для українських підприємств нові реалії, а саме – глобальну конкуренцію. У таких умовах з'явилися нові чинники, ігнорування впливу яких може привести до значних фінансових втрат та до фінансової неспроможності. Невизначеність, в якій працюють підприємства і організації, створює безпосередню загрозу їх діяльності і є передумовою формування кризи, яка потребує вирішення. У цій ситуації актуальним є питання превентивного виявлення і подолання криз в процесі розвитку підприємства [4].

Поняття „криза” – одне з найбільш складних і має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Оперуючи поняттям кризи стосовно процесу розвитку підприємства, доцільно проаналізувати існуючі підходи до його розуміння (табл. 1).

Таблиця 1.1 - Монографічний аналіз поняття «криза»

Автор	Визначення кризи
Л.П. Білих [5]	Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін.
И.А. Бланк [7]	Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.
А.Т. Зуб [23]	Маловірогідна подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбаченими наслідками та вимагає прийняття негайних рішень.
С.М. Іванюта [25]	Крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.
Э.М. Коротков [33]	Загострення безлічі взаємозв'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління.
Н.Л. Маренков [39]	Об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що характеризує рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління.
А.Н. Дондуков [18]	Небезпечний стан, перелом.
С.Я. Салига [53]	Фаза розбалансованості діяльності суб'єкта господарювання і втрати можливостей управління фінансовими відносинами.
Л.А. Трісвятський [59]	Об'єктивний економічний процес, який можна регулювати, якщо кризовий стан був своєчасно виявлений.
А.Д. Чернявський [61,62]	Переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.
І. Бартон [4]	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації.
Ж. Женере [21]	Момент, коли основні мікроекономічні показники підприємства набувають несприятливої спрямованості після стадії розширення: падіння виробництва, зайнятості і доходів, збільшення текучості кадрів.
Дж. М. Кейнс [27]	Характерна межа економічного циклу, що виявляється в раптовій і, як правило, різкій зміні тенденції до збільшення на протилежну.
Ю. Розенталь і Б. Піджненбург [цит. по 51]	Ситуація, що визначається високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.

Особлива небезпека кризи як явища в процесі розвитку підприємства полягає в тому, що криза може абсолютно несподівано виявитися і під час гармонійного розвитку організації та носити характер непереборної катастрофи. Але, навіть, якщо криза виникає відповідно до припущень і розрахунків, її наслідки можуть бути непередбачувані. В той же час традиційною точкою зору є наступна: виникнення криз в діяльності підприємства не слід розглядати як негативне явище, тому що воно закономірне і виявляється, у тому числі, і в процесі зростання і розвитку організації [18].

В сучасній економічній літературі існують різноманітні пояснення сутності, феномену їх виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, підприємство як і будь-яка соціально-економічна система має два режими (або тенденції, стану) свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – це комплекс дій, направлених на підтримку і збереження вже наявних функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність і головні сутнісні характеристики системи. Для забезпечення функціонування система прагне до стабілізації процесів, що відбуваються в ній. Розвиток – це комплекс дій, направлених на отримання нових і усунення віджилих якостей в умовах середовища, що змінюється. Для забезпечення розвитку необхідне проведення змін процесів в системі [15, с. 12].

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

„функціонування” та об’єктивною необхідністю переходу на режим „розвиток”.

Розвиток підприємства, що не має чітко сформульованої стратегії функціонування, носить еволюційний характер, тоді як на підприємстві, керованому відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно. Довгострокова стратегія розвитку господарюючого суб’єкта повинна піддаватися певним корективам відповідно до умов середовища та особливостей функціонування в ній підприємства. Інакше, на підприємстві може виникнути криза – невідповідність способу функціонування підприємства та зовнішніх умов. Внаслідок цього негнучке стратегічне управління додає спрямованість розвитку підприємства, але воно може й періодично приводити до організаційних криз. В умовах організаційної кризи підприємство може здійснити революційні внутрішні зміни, що виводять його на новий рівень розвитку [52, с. 481-482].

А.І. Пушкар, А.Н. Тридед та А.Л. Колос виділяють такі стадії організаційного розвитку, які відокремлювані одна від одної моментами організаційних криз (Рис 1.1):



Рисунок 1.1 Процес розвитку підприємства через послідовність криз [50, с.26]

1 стадія розвитку, що базується на творчості. Це стадія від моменту зародження підприємства до його першої організаційної кризи – кризи лідерства. Характеристики: підприємство з'являється і розвивається завдяки своїм засновникам; увага зосереджена на розробленні продукту та його маркетинг; організаційна структура не формалізована; зростання підприємства не відповідає рівню знань та вмінь, якими володіють лідери.

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

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

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

5 стадія розвитку, заснованої на співпраці. Характеристики: подолання кризи меж; об'єднання колективу підприємства в команду односторонніх; встановлення загальних інтересів та цінностей; зародження нового імпульсу до розвитку; загроза кризи психологічної втомленості, коли колектив не може працювати як єдина команда. Дана стадія вказує на логічну завершеність циклу розвитку підприємства. Далі може слідувати реструктуризація та реорганізація підприємства, що в кінцевому результаті повертає підприємство до першої стадії розвитку, заснованого на творчості [52].

В спеціалізованій літературі види криз підприємства розглядаються по-різному, враховуючи різні критерії. Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними, вони характеризуються порушенням рівноваги як на макрорівні, так і на мікрорівні. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організації, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні [38, с. 65].

В класифікації, запропонованій Мюллером, виділяють стратегічну кризу, кризу результатів, ліквідності та банкрутство. Процес виникнення вказаних видів криз представляє собою наступне: підприємство, на думку Мюллера, оперує поняттям потенціалу досягнення успіху, який піклується про здоровий стан із прибутками. Але потенціал поступово вичерпується й позначається відсутність нової заміни продуктами-лідерами, які забезпечували хороший обіг. Таке підприємство знаходиться в стані стратегічної кризи. Її причини різні: відсутність технологічного розвитку, відставання від нього, стратегія маркетингу, яка не відповідає змінам на ринку. Криза результатів виникає тоді, коли зниження обігу продукції призводить до підвищення витрат на складування, а це, у свою чергу, вимагає додаткових інвестицій, в тому числі із зовнішніх джерел. Причинами, які викликають дану кризу, можна назвати неефективність оперативних заходів, які недостатньо використовують потенціал підприємства. Криза ліквідності виникає після того, як більшість процесів на підприємстві фінансуються із зовнішніх джерел. На даному етапі збільшуються збитки, існує загроза втрати платоспроможності або ж вона вже відсутня. Нездатність відновити свою платоспроможність призводить до крайньої стадії кризи, банкрутства [44, с. 101].

Криза на підприємстві має чіткі ознаки, до яких належать наступні: настає несподівано; вимагає швидкої реакції; впливає на виробничі показники; створює невизначеність і стрес; загрожує репутації і активам

підприємства; мимоволі зростає по інтенсивності; примушує третіх осіб з особливою ретельністю досліджувати підприємство; постійно змінює підприємство [33]. Виникнення кризових ситуацій на підприємстві зумовлене екзогенними та ендогенними причинами. До екзогенних чинників кризи належить спад кон'юнктури економіки, високий рівень інфляції, неефективна система державного регулювання національного виробництва, нестабільність законодавчого поля врегулювання усіх економічних процесів, посилення конкурентної боротьби в окремих галузях економіки, політична нестабільність в державі. Ендогенні чинники представлені упущеннями в стратегії розвитку підприємства через неефективний менеджмент, недостатній рівень кадрового потенціалу, відсутність належної маркетингової та інноваційно-інвестиційної політики, низький рівень матеріально-технічного забезпечення тощо [57, с. 230].

Для успішного подолання кризи необхідно глибоко розуміти природу конкретної кризи та її причини. Але виявляється, що дуже часто підприємства є невідготовленими до зіткнення з кризою і не завжди в змозі правильно відреагувати на сигнали кризових ситуацій. І тому вчені формують наступні сигнали, які попереджують про кризу (Рис. 1.2):

- здивування – недостатність інформації; одночасно відбувається багато подій, за якими стає важко слідкувати;
- розвиток подій – стає важко відслідковувати і контролювати будь-які події, розвиток кризи привертає увагу зовнішнього оточення (партнерів, конкурентів, регулюючих органів, громадськості);
- втрата контролю – низька якість менеджменту, яка стала, як правило, причиною появи кризи, тягне за собою втрату контролю над ситуацією;
- посилення зовнішнього контролю – залучення зовнішніх експертів, посилення контролю зі сторони регулюючих органів;
- блокування роботи підприємства – ворожий настрій в середині колективу, замовчування інформації;

- паніка – важко переконати кого-небудь застосовувати хоч якісь дії, розказати про те, що насправді відбувається на підприємстві;
- крах підприємства або ліквідація кризи – реалізація антикризової програми; підприємство, або «виживає», або відбувається його ліквідація [52, с. 483].

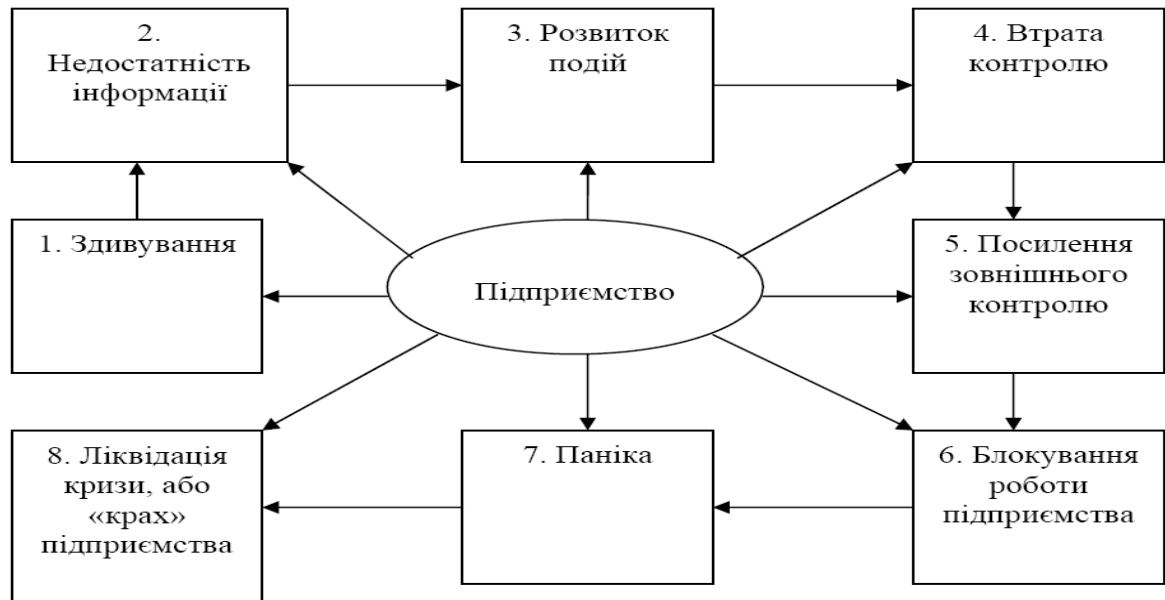


Рисунок 1.2 Схema розвитку подій при кризовій ситуації [49, с.48]

Для вивчення суті кризи необхідно диференціювати її фази, що відрізняються за змістом, наслідками і заходами по їх усуненню. Перша фаза характеризується зниженням рентабельності і прибутку (криза в широкому сенсі). Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. При другій фазі настає збитковість виробництва, що є причиною зменшення резервних фондів підприємства (якщо такі є). Інакше відразу настає третя фаза. Для третьої фази характерне виснаження або відсутність резервних фондів. На погашення збитків підприємство направляє частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, оскільки відсутні засоби на її проведення. Потрібні оперативні заходи по стабілізації фінансового

положення підприємства і дослідженню засобів на проведення реструктуризації. У разі неприйняття таких заходів або їх невдачі криза переходить в четверту фазу – фазу неплатоспроможності. Підприємство досягає того критичного порогу, коли немає засобів на фінансування навіть скороченого відтворення і (або) оплати попередніх зобов'язань. Виникає загроза зупинки виробництва і (або) банкрутства. Необхідні екстрені заходи по відновленню платоспроможності підприємства і підтримці виробничого процесу [2, 6]. Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування підприємства, що вимагають термінових вимушених заходів. Ключовим моментом є настання або наближення неплатоспроможності.

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

Викладене розуміння і інтерпретація криз характеризує різні сторони діяльності підприємства і визначає зміст антикризового управління. Залежно від того, які сторони діяльності підприємства схильні до негативних дій, традиційно виділяють наступні види криз на підприємстві: технологічні, технічні, кадрові, фінансові, соціальні, організаційні [49]. У своїй статті І.Н. Карпунь [26] наводить детальну класифікацію кризових ситуацій на підприємстві (Додаток А).

1.2 Особливості антикризового управління

В сучасних умовах запобігання існуючих проблем макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління.

Велика розбіжність думок та поглядів щодо сутнісної характеристики та головних складових, які покладені в основу антикризового управління, зумовлює необхідність та потребу в науковому обґрунтуванні цієї категорії з метою підвищення ефективності її практичного застосування в ринкових умовах.

Теоретична невизначеність поняття “антикризове управління” є основною причиною різностороннього його трактування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Монографічний аналіз поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
Е. Уткін [60]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях;
С. Беляєв, В. Кошкін [6]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника;
В. Король [32]	здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню;
А. Г. Грязнова [15, с. 7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів;
В.О. Василенко [10], Е.М. Коротков [33] Г.П. Іванов [24].	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.
Е.С. Мінаєв [41]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків;
Л.С. Ситник [55, с. 22]	здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах;
І.П. Булеєв, Н.Е. Брюховецька [9, с. 9]	макроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації;
Л.О. Лігоненко [37, с. 57, 38]	антикризове управління - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству

Сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, у якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку [57, с. 230].

А.П. Градов та Б.І. Кузін дають таке визначення поняттям, які характеризують антикризовий процес [13]. Стратегічне антикризове управління підприємством – сукупність дій і послідовність управлінських рішень, які дають змогу оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання банкрутству. Антикризова політика – генеральний напрям діяльності підприємства, сукупність принципів, методів, форм організації поведінки, спрямованих на збереження технікоекономічного стану підприємства, формування механізму управління, спроможного своєчасно реагувати на кон'юнктуру ринку, яка постійно змінюється, з врахуванням стратегії підприємства.

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

Для ширшого розуміння антикризового управління слід сформувати концептуальний підхід, який повинен об'єднати і розкрити сутність усіх основних складових антикризового управління: предмета, об'єкта, головної мети, групи основних цілей, принципів, функцій, методів і визначити систему антикризового управління (Рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Концептуальний підхід до антикризового управління [42]

Основні складові антикризового управління відповідно до класифікації проф. Л.О. Лігоненко: антикризовий операційний менеджмент, антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом, антикризове організаційне управління [37, с. 67].

Відповідно до складових антикризового управління можна виділити основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові. Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомів кризи збутової діяльності.

До цієї групи цілей можна віднести: запобігання зменшенню кількості замовників, зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів. Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи. Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв. Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства. Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин) [63].

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

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

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню [12, 16, 40], проте кожна з них зазнає істотних змін:

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

Крім перерахованих функцій, при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства [15, 33, 22], яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики (додаток Б).

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

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі:

- принцип постійної готовності до реагування. Відповідно до теорії антикризового управління рівновага, що досягається в результаті менеджменту підприємства, дуже мінлива в динаміці. Тому постійне

реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

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

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

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

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

- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. В боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство повинне розраховувати виключно на

внутрішні можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях підприємства загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового управління та в рамках фінансових можливостей підприємства;

– використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загроза банкрутства діагностована лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми [7].

Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, його поділяють на декілька видів (Рис 1.4).



Рисунок 1.4 Видова класифікація антикризового управління [57, с.231]

Так, залежно від цілей реалізації, антикризове управління поділяється на реактивне та превентивне. Реактивне антикризове управління – це управління, яке характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану підприємства. Превентивне (попереджувальне) антикризове управління – це управління, реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні

планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

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

Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових. Пасивне антикризове управління – управління процесами на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому [57, с.231].

Успішне подолання кризових ситуацій в ході виконання процесів антикризового управління можливе лише за умови повного врахування наступних основних факторів[28; 34]:

- використання кваліфікованого антикризового менеджера (групи) і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;
- послідовне впровадження заходів з удосконалення культури управління фірмою на оперативному та стратегічному рівнях;
- покращення мотивації персоналу й залучення його в управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва та зацікавленості;
- раціональне використання страхових резервів подолання кризових ситуацій за умов додержання стратегічного балансу інтересів фірми;

- уникнення руйнування потенціалу підприємства (виробничого, технологічного, науково-технічного та кадрового), як головного фактору його життєдіяльності, можливостей. За наявності кризи умови господарювання такі, що не забезпечується здатність потенціалу до самовідновлення;
- створення та збільшення гудвілу фірми (репутації, заробленої у клієнтів, працівників, акціонерів та інших груп, зацікавлених в успіхах компанії);
- створення антикризової культури в організації (антикризове планування, підготовка, комунікації і оцінка ситуації після кризи).

Однією з умов ефективного антикризового управління є оперативність реагування на сигнали про можливість загрози кризи. На підставі цього можна сформулювати наступні положення антикризового управління [50, с.14]:

- антикризове управління базується на плануванні та розробці спеціальних оздоровчих програм стратегічного характеру, які ставлять перед собою мету - стабілізацію діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, впровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища при найменших фінансових і матеріальних втратах для підприємства;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, активізація стану постійного очікування сигналів про можливу загрозу кризи;
- будь-яке зволікання впровадження відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, загрожувє посиленням кризової ситуації та її наслідків;
- реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути строго цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

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

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

Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах розвитку підприємницьких структур, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації [64].

Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ситуацій, незалежно від того, чи можна їх передбачити чи ні. Головною умовою для успішного подолання кризи є певна готовність до неї.

1.3 Система управління антикризовим розвитком підприємства, оцінка його результативності та вибір методів

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур – неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте, запобігати банкрутству, забезпечувати тривале процвітання цих структур – завдання значно важливіше. Вирішенню саме цього завдання підпорядкована система заходів, назва якої антикризове управління.

Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Практикою реформування підприємств сформовано одинадцять основних методів антикризового управління. Якщо такі методи, як банкрутство, ліквідація, створення нових підприємств та модернізація не викликають питань щодо своєї сутності, інші методи потребують роз'яснень (Табл. 1.3).

Д.В. Нізалов поділяє усі розглянуті методи на дві групи, залежно від результатів, які має підприємство в разі їх застосування. Перша група – тактичні методи. До них відносяться санація, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причин кризового стану – неефективної системи управління. Другу групу умовно можна назвати групою стратегічних методів. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, змінює його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність [42].

Таблиця 1.3 - Методи антикризового управління [42, с. 56-57]

	Назва методу	Опис
	Тактичні методи	
Тактичні методи	Санація	Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства: консервація, оренда та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміна короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, тощо.
	Даун-сайзинг	Це зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
	Регуляризація	До даного методу належать: формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки.
	Злиття та диверсифікація	Ці методи полягають в об'єднанні у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цих методів стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат.
	Реструктуризація	Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством та його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх напрямків діяльності одночасно.
Стратегічні методи	Рейнжиніринг	На початку 90-х рр. з'явився та останнім часом набув значного розповсюдження метод, що має назву рейнжиніринг. Він полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства. За рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів, рейнжиніринг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [43].

Існування такої значної кількості методів пов'язано, принаймні, з двома причинами: наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством та різною природою та причиною самих кризових явищ.

Залежно від причин виникнення, Н. Алексєєв [3] виділяє три основні види кризових ситуацій:

- кризи, що пов'язані з невідповідністю стратегії фірми умовам зовнішнього оточення;
- кризи, що пов'язані з невідповідністю реальних цілей фірми обраній стратегії;
- кризи, що пов'язані з невідповідністю існуючої організації обраній стратегії.

Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, компанії використовують реінжиніринг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства [42, с.57].

На відміну від стратегічних методів, використання тактичних залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. А.П.Градов виділяє три основні підходи [13]: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Різниця між ними полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

Активний підхід використовують відносно невеликі фірми, що швидко розвиваються. Вони досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та швидко вживають заходів для подолання причин та наслідків кризи.

Використання реактивного підходу, головним чином, притаманне великим підприємствам, що мають тривалу історію успішної діяльності. Такі фірми зазвичай довго не визнають сигналів про формування кризових явищ, не гнучко реагують на їх прояви, починають вживати антикризових заходів з значним запізненням, коли криза набуває значного масштабу.

Прогнозний підхід частіш за все використовується компаніями, що активно розвиваються та мають сучасні системи управління. Цей підхід полягає у постійному аналізі характеристик внутрішнього та зовнішнього

середовища та прогнозуванні можливості виникнення кризових явищ. На підставі таких прогнозів фірми заздалегідь вживають заходів для запобігання кризи, таким чином зменшуючи збитки.

Зрозуміло, що при прогнозному підході частіш за все немає необхідності вживати тактичних заходів. Тоді як при реактивному основна увага керівників концентрується саме на них [42, с.58].

Таблиця 1.4 - Сфера застосування методів антикризового управління [42]

Причини кризи	Підходи до антикризового менеджменту		
	Плановий	Активний	Реактивний
1 «стратегія - зовнішні умови»		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Диверсифікація	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Диверсифікація	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Диверсифікація
2 «стратегія - цілі»		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Регуляризація Реструктуризація підприємств	Регуляризація Реструктуризація підприємств	Регуляризація Реструктуризація підприємств
3 «стратегія - організація»		Санація Даунсайзинг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Реінжиніринг	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Реінжиніринг	Ліквідація Регуляризація Реструктуризація підприємств Реінжиніринг

Розглядаючи методи антикризового менеджменту в координатах "підхід до антикризового менеджменту"/"причини кризи", сферу використання цих методів можна визначити за допомогою таблиці (див. табл. 1.4 -  - тактичні методи;  - стратегічні методи)

Таким чином, вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних – від причин кризи. Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану підприємств. Тільки маючи результати такого аналізу, можна переходити до вибору методів подолання кризи. Помилки у такому стратегічно важливому виборі зазвичай дорого коштують підприємствам [42]. Саме тому не можна давати загальних рецептів оздоровлення, проводити "масові" антикризові заходи.

Сьогодні в економічній теорії і в господарській практиці існує декілька різних методичних рекомендацій, що включають велику кількість показників, які дозволяють провести аналіз фінансового стану господарства [1].

За використання різних методик оцінки, можна зробити певну кількість висновків щодо рівня кризового стану і банкрутства в підприємстві. Актуальною проблемою є вибір певної кількості фінансових показників діяльності підприємства з метою прийняття та ухвалення рішень. Методи, запропоновані у роботах [37; 48; 49], різняться лише за кількістю використовуваних для аналізу показників і способами їх групування. При цьому в більшості систем, оцінка фінансового стану підприємства проводиться за такими напрямками: оцінка майнового положення, оцінка ліквідності, оцінка фінансової стійкості, оцінка ділової активності (оборотності), оцінка рентабельності, оцінка положення підприємства на ринку цінних паперів. Ми вважаємо, що якраз розрахунки показників по кожній групі являються досить цікавими, оскільки вони досить швидко і просто допоможуть оцінити фінансовий стан підприємства. Позитивною оцінкою таких способів є також те, що вони враховують вплив інфляції, що особливо актуально при їхньому використанні для аналізу в довгостроковому аспекті.

Оцінку діяльності підприємства перш за все слід розпочати з проведення аналізу основних техніко-економічних показників.

Основні техніко-економічні показники повинні відображати ефективність використання наявних ресурсів на підприємстві, а саме матеріальних, трудових і грошових.

Для проведення аналізу техніко-економічних показників підприємства використаємо наступні показники:

- для характеристики основної діяльності візьмемо показники обсягу випущеної та реалізованої продукції;
- ефективність використання трудових ресурсів характеризується показником продуктивності праці;
- матеріальних ресурсів – коефіцієнтом фондівіддачі,
- грошових ресурсів – чистим прибутком (збитком).

Необхідною умовою правильності аналізу є розгляд всіх явищ в динаміці. Це дозволяє уникнути випадкових висновків. Для характеристики динаміки процесу і явищ використовують показники рядів динаміки.

Динамічні ряди характеризуються такими показниками:

1) абсолютний приріст (зниження)

- ланцюговий:

$$\Delta y_{\text{л}} = y_i - y_{i-1} \quad (1.1)$$

- базисний:

$$\Delta y_{\text{б}} = y_i - y_1 \quad (1.2)$$

де y_1 - рівень поточного року;

y_{i-1} - рівень попереднього року;

y_1 - рівень базисного року.

2) темпи зростання (зменшення):

- ланцюгові:

$$T_{рл}=y_i/y_{i-1} \times 100\% \quad (1.3)$$

- базисні:

$$T_{рб}=y_i/y_1 \times 100\% \quad (1.4)$$

3) темпи приросту (зниження):

- ланцюгові:

$$T_{прл}=T_{рл}-100\% \quad (1.5)$$

- базисні:

$$T_{прб}=T_{рб}-100\% \quad (1.6)$$

Загальний фінансовий стан підприємства можна певною мірою оцінити шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів та співвідношень, які характеризують майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність та прибутковість.

Фінансовий стан підприємства можна оцінювати з точки зору його короткострокової і довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану є його ліквідність і платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розраховуватися по короткострокових зобов'язаннях. Під ліквідністю підприємства розуміють його спроможність перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів у міру настання їх строку.

Перший етап ліквідності полягає в складанні балансу ліквідності.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівняння засобів по активу, згрупованих за ступенем їхньої ліквідності і розташованих у порядку зменшення ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, які згруповані за термінами їх погашення і розташовані в порядку зростання термінів.

В залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства розділяються на такі групи:

A1 - швидко ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти, цінні папери (векселі), поточні фінансові інвестиції);

A2 - активи високої та середньої ліквідності (дебіторська заборгованість поточного характеру, запаси готової продукції й товари);

A3 - мало ліквідні активи (виробничі запаси ресурсів виробництва, залишки незавершеного виробництва, витрати майбутніх періодів, прострочені суми дебіторської заборгованості);

A4 - неліквідні активи (всі основні засоби і довгострокові фінансові інвестиції, інші необоротні активи)

Пасиви балансу групуються за ступенем терміновості їх оплати:

П1 - найбільш термінові зобов'язання;

П2 - короткострокові пасиви;

П3 - довгострокові пасиви;

П4 - постійні пасиви (власний капітал).

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки наведених груп по активу і пасиву. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце такі співвідношення:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4 \quad (1.7)$$

Виконання перших трьох нерівностей спричиняє виконання і четвертої, тому практично істотним є зіставлення результатів перших трьох груп по активу і пасиву. Четверта нерівність носить "балансуючий" характер, і в той же час має глибокий економічний зміст: її виконання свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стабільності - наявності в підприємства власних оборотних коштів. У випадку, коли одна або декілька нерівностей системи мають знак, протилежний зафіксованому в оптимальному варіанті, ліквідність балансу відрізняється від абсолютної.

При цьому недостатність засобів по одній групі активів компенсується їх надлишком по іншій групі, хоча компенсація при цьому має місце лише за вартісною величиною, оскільки в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більш ліквідні.

На другому етапі аналізу ліквідності розраховують наступні коефіцієнти ліквідності:

1. Показник абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) - показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена в поточний момент або найближчим часом. Рекомендовані межі: 0,2 - 0,35.

$$K_{ал} = A1 / (П1 + П2) \quad (1.8)$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) - допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану. Рекомендовані межі: 1,0-2,0.

$$K_{шл} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (1.9)$$

4 Коефіцієнт ліквідності загальний ($K_{лз}$) - показує частку поточних зобов'язань, яка може бути покрита поточними активами. Рекомендовані межі: 1,5-2,5.

$$K_{лз} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (1.10)$$

Оцінка фінансового стану проводиться на основі фінансової стійкості (стабільності) підприємства. Фінансова стійкість пов'язана із ступенем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства, наступні:

1 Коефіцієнт концентрації власного капіталу (K_k) - характеризує частку власності самого підприємства у загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльність.

$$K_k = BK / BB \quad (1.11)$$

де BK – власний капітал, тис. грн.;

BB – величина підсумку балансу, тис. грн.

Чим більше значення цього показника, тим більш підприємство є незалежним від зовнішніх кредиторів.

2 Коефіцієнт фінансової залежності (K_z) - обернена величина до коефіцієнту автономії.

$$K_z = 1 / K_a \quad (1.12)$$

Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. У випадку, коли значення цього коефіцієнту наближується до одиниці, це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство.

3 Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_{MBK}) - показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти, а яка капіталізована. Рекомендовані межі: 0,4 - 0,6.

$$K_{MBK} = (BK + ДЗ - НА) / (BK + ДЗ) \quad (1.13)$$

де НА - необоротні активи, тис.грн.

4 Коефіцієнт довгострокових вкладень ($K_{дв}$) - дає уяву про те, яку частину основних коштів та інших необоротних активів профінансовано

зовнішніми інвесторами, тобто яка частина належить їм, а не власникам підприємства.

$$K_{дв} = ДЗ/НА \quad (1.14)$$

5 Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($K_{дз}$) - характеризує структуру капіталу.

$$K_{дз} = ДЗ/(ДЗ+ВК) \quad (1.15)$$

Зростання цього показника в динаміці показує, що підприємство починає все сильніше залежати від зовнішніх інвесторів.

6 Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів (K_c) - характеризує залежність підприємства від його кредиторів.

$$K_c = (ДЗ+ПЗ)/ВК \quad (1.16)$$

7 Коефіцієнт структури залученого капіталу ($K_{сз}$) - характеризує співвідношення довгострокових та поточних зобов'язань.

$$K_{сз} = ДЗ/ПЗ \quad (1.17)$$

8 Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами ($K_{зо}$) - визначається як відношення власних оборотних коштів до загальної суми оборотних коштів. Мінімальне значення цього показника становить 0,1.

$$K_{зо} = (ОА-ПЗ)/ОА \quad (1.18)$$

9 Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів ($K_{\text{нв}}$) - характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Приблизне значення цього показника має бути в межах 0,5-0,8.

$$K_{\text{нв}} = \text{НА} / \text{ВК} \quad (1.19)$$

Прискорення оборотності оборотних засобів виступає фактором підвищення ефективності виробництва, збільшення його обсягів, раціонального використання фінансових ресурсів. Швидкість обіговості капіталу характеризується наступними показниками:

1 Коефіцієнт оборотності ($K_{\text{об}}$) - характеризує ту кількість оборотів, яку здійснюють оборотні засоби за аналізований період.

$$K_{\text{об}} = \text{ЧДр} / \text{ОА} \quad (1.20)$$

де ОА - середня вартість оборотних активів або їх частини.

2 Коефіцієнт завантаження оборотних коштів (K_3) є оберненим показником до коефіцієнта оборотності. Він характеризує участь оборотних коштів у кожній гривні реалізованої продукції.

$$K_3 = \text{ОА} / \text{ЧДр} \quad (1.21)$$

3 Тривалість одного обороту ($T_{\text{об}}$) - показник часу у днях необхідний для здійснення всіх стадій кругообороту.

$$T_{\text{об}} = 365 / K_{\text{об}} \quad (1.22)$$

Прискорення оборотності сприяє вивільненню оборотних засобів, а сповільнення - додатковому їх залученню.

До показників ефективності використання майна відносять наступні:

1 Рентабельність активів (P_a) - характеризує прибутковість середньої величини активів.

$$P_a = \text{Пр} / \text{ВБ}_{\text{ср}} \times 100\% \quad (1.23)$$

2 Рентабельність власного капіталу ($P_{\text{вк}}$) - характеризує прибутковість кожної гривні, вкладеної у власні кошти.

$$P_{\text{вк}} = \text{Пр} / \text{ВК} \times 100\% \quad (1.24)$$

3 Рентабельність реалізованої продукції ($P_{\text{пр}}$) - характеризує прибутковість реалізації основного виду діяльності.

$$P_{\text{пр}} = \text{Пр} / \text{ЧДр} \times 100\% \quad (1.25)$$

Таким чином, для оцінки фінансово-економічного стану відібрано систему взаємопов'язаних показників. Але значення самих показників дають тільки загальне уявлення про ситуацію на підприємстві. Для більш повного аналізу необхідно використовувати методи економічного аналізу.

Висновки 1 розділу

Таким чином, в першому розділі роботи визначені теоретичні засади антикризисного управління підприємством. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.

Аналіз сучасних підходів до визначення поняття антикризового управління виявив необхідність його подальшого розвитку, адже в існуючих підходах основна увага приділяється реактивній складовій антикризового управління, тобто управлінню виходом із кризи, тоді як у сучасних умовах все більшого значення набуває саме попередження кризи, тобто превентивне антикризове управління.

На основі систематизованих у дослідженні підходів до визначення сутності антикризового управління підприємством запропоновано розглядати його як сукупність принципів, форм і методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, 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.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПАТ МОТОР СІЧ

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та оцінка роботи підприємства

Приватне акціонерне товариство «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті.

ПАТ «Мотор Січ» випускає й освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних фірм.

Поряд з авіадвигунами запорізькі моторобудівники пропонують на світовому й вітчизняному ринках промислові газотурбінні установки, товари народного споживання й будівельні матеріали. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

Сьогодні запорізькі моторобудівники постачають на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі. Виробництво авіадвигунів - це високотехнологічне виробництво. Тому для забезпечення і зміцнення конкурентних позицій нашого підприємства на світовому ринку нами виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості.

Стратегія бізнесу ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (Росію, країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індію,

Китай та інш.) отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден.

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 стосовно виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині.

Крім того, підприємство забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супроводу виробів в експлуатації, а також ремонт (включно середній ремонт) випущених виробів для відновлення літної придатності. Підприємство має широкую мережу сервісних центрів.

Завдяки поєднанню інтелектуального потенціалу, високої корпоративної культури, творчого духу й розвиненої науково-технічної інфраструктури ПАТ «Мотор Січ» випускає надійні авіаційні двигуни й газотурбінні установки, які складають конкуренцію продукції провідних фірм світу, в тому числі «Solar Turbines» - США; «General Electric» - США, Німеччина; BMW-RR - Німеччина, Англія; НВО «Сатурн», ПАТ «Рыбинские моторы», ФГУП «218 АРЗ» МО РФ, ПАТ «Ростовский завод гражданской авиации» № 412, ПАТ «Уральский завод гражданской авиации», ФГУП «123 АРЗ» МО РФ – Росія; ЗМКБ «Прогрес», Завод №410ГА МПП – Україна.

Прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення, що розроблені та впроваджені на ПАТ «Мотор Січ», опираються на новітні досягнення науки й техніки.

Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. ПАТ «Мотор Січ» одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів.

Для проведення діагностики банкрутства використовується баланс підприємства та звіт про фінансові результати (додатки).

Спочатку проведемо аналіз абсолютних та відносних показників статей балансу (табл.2.1 та 2.2).

Таблиця 2.1 - Аналіз абсолютного та відносного відхилення статей балансу ПАТ Мотор Січ за 2018-2020 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	+/-		%	
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	2020- 2018	2020- 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
Актив Балансу							
Необоротні активи	1 240 674	1 398 028	1 896 693	656 019	498 665	153	136
Оборотні активи	2 296 421	2 811 190	4 253 467	1 957 046	1 442 277	185	151
Витрати майбутніх періодів	2 148	1 445	3 604	1 456	2 159	168	249
Разом:	3 539 243	4 210 663	6 153 764	2 614 521	1 943 101	174	146
Пасив Балансу							
Власний капітал, цільове фінансування	1 804 562	2 546 257	3 799 732	1 995 170	1 253 475	211	149
Наступні витрати і платежі	4 692	6 769	7 070	2 378	301	151	104
Довгострокові зобов'язання	125 766	235 405	265 896	140 130	30 491	211	113
Зобов'язання	1 604 104	1 421 998	2 081 006	476 902	659 008	130	146
Доходи майбутніх періодів	119	234	60	-59	-174	50	26
Разом:	3 539 243	4 210 663	6 153 764	2 614 521	1 943 101	174	146

З аналізу видно, що протягом досліджуваного періоду майже всі статті балансу збільшуються. У 2020 році спостерігається збільшення валюти балансу на 74% у порівнянні з 2018 роком. Найбільш впливовою статтею в активі балансу являється оборотні активи збільшення на 1957 046 тис.грн. та необоротних активів на 656 019 тис.грн. у порівнянні з 2019 роком збільшення балансу на 46%, або на 1 943 101 тис.грн. оборотні активи збільшені на 51%, необоротні на 36%.

У структурі пасиву спостерігається збільшення власного капіталу у двічі у порівнянні з 2018 роком, до 2019 року збільшення на 49%. Довгострокові зобов'язання збільшились у порівнянні з 2018 роком у двічі, до 2019 року на 13%, збільшення зобов'язань на 30% (2018 рік) та 46% (2019 рік) (рис.2.1, рис.2.2).

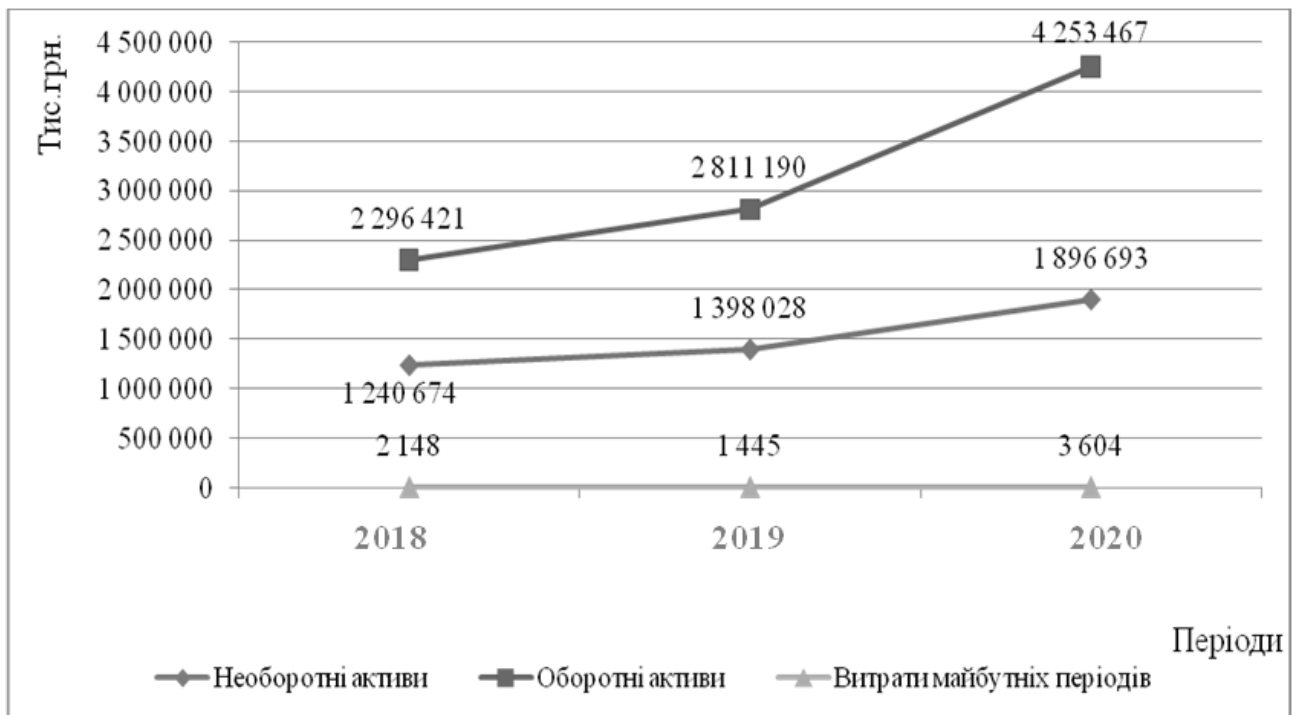
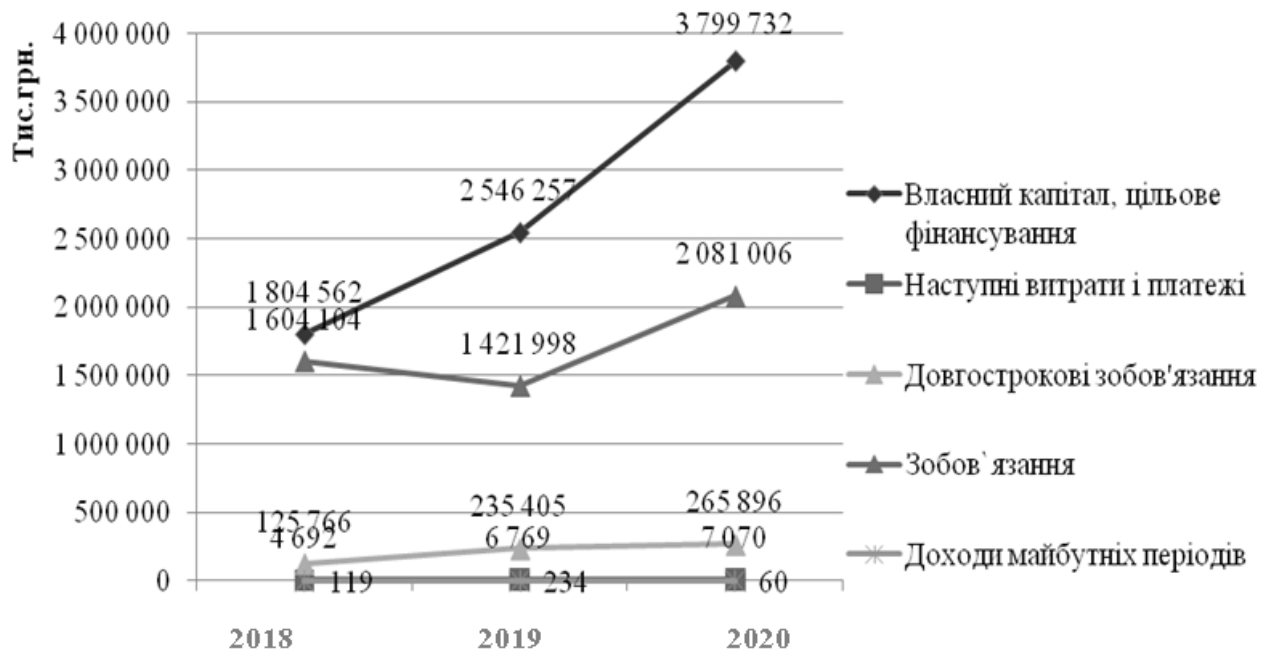


Рисунок 2.1 Аналіз активу ПАТ Мотор Січ за 2018-2020 роки

З рис.2.1 видно, що необоротні активи збільшуються поступово, а оборотні активи збільшуються різко, витрати майбутніх періодів майже без змін.



Періоди

Рисунок 2.2 Аналіз пасиву ПАТ Мотор Січ за 2018-2020 роки

На рис.2.2 видно, зменшення зобов'язань у 2019 році, починаючи з 2020 року суттєве збільшення власного капіталу. Довгострокові зобов'язання протягом досліджуваного періоду поступово збільшуються.

Вертикальний аналіз балансу наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз балансу ПАТ Мотор Січ

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Актив Балансу						
Необоротні активи	1 240 674	35	1 398 028	33	1 896 693	31
Оборотні активи	2 296 421	65	2 811 190	67	4 253 467	69
Витрати майбутніх періодів	2 148	0	1 445	0	3 604	0
Разом:	3 539 243	100	4 210 663	100	6 153 764	100
Пасив Балансу						
Власний капітал, цільове фінансування	1 804 562	51	2 546 257	60	3 799 732	62
Довгострокові зобов'язання	125 766	4	235 405	6	265 896	4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Зобов'язання	1 604 104	45	1 421 998	34	2 081 006	34
Доходи майбутніх періодів	119	0	234	0	60	0
Разом:	3 539 243	100	4 210 663	100	6 153 764	100

Питома вага статей активу у структурі балансу наведена на рис.2.3.

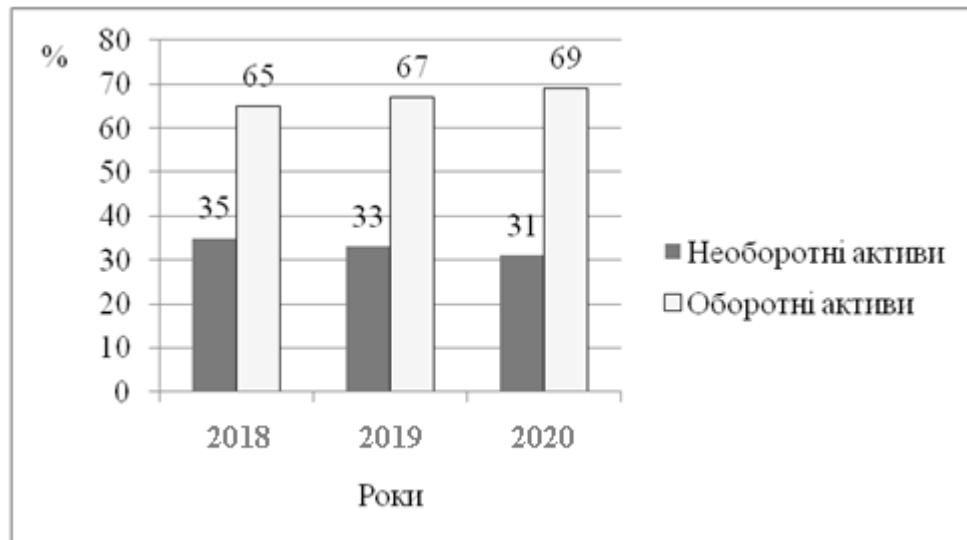


Рисунок 2.3 Вертикальний аналіз активу, питома вага статей активу

З рисунка видно, що питома вага необоротних активів у структурі активу поступово зменшується, а питома вага оборотних активів збільшується. Найбільш питома вага оборотних активів була у 2020 року 69%, найменшою у 2018 року 65%. Наприкінці досліджуваного періоду питома вага складає – необоротних активів 31%, що на 4% менше ніж на початку досліджуваного періоду та оборотних активів 69%, що на 4% більше ніж на початку досліджуваного періоду.

Питома вага статей пасиву наведена на рисунку 2.4.

Важливим складовим компонентом механізму ринкової економіки є конкуренція.

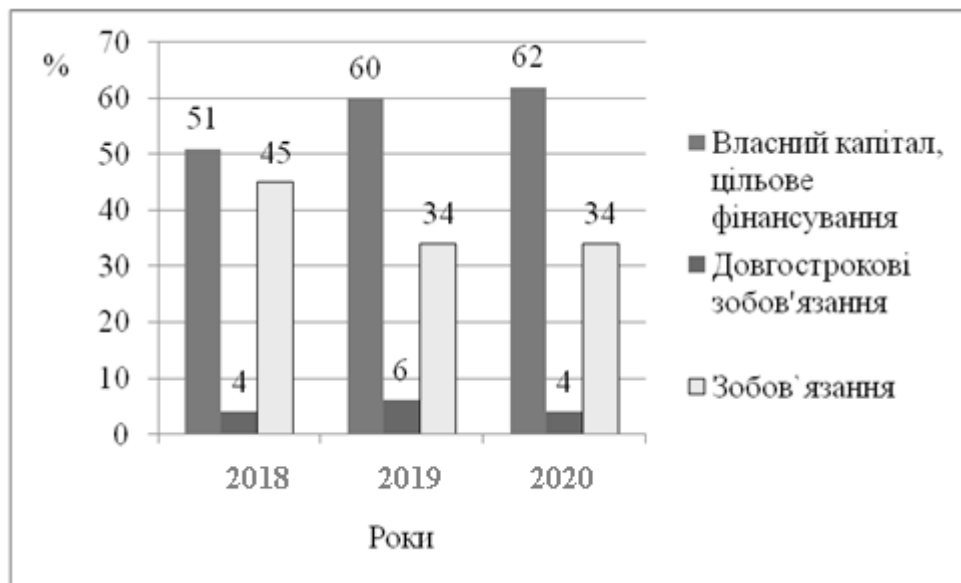


Рисунок 2.4 Питома вага статей пасиву ПАТ Мотор Січ за 2018-2020 роки

Це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачем.

Основне завдання і головна функція конкуренції — завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Конкуренція має як негативні, так і позитивні риси. Негативні риси конкуренції. Дрібні виробники витісняються капіталом, перші розоряються, інші збагачуються, посилюється соціальне, майнове розшарування населення, загострюється безробіття. Позитивні риси конкуренції. Вона є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює високоякісну продукцію при найменших витратах виробництва завдяки використанню науково-технічних досягнень, передовій організації праці. Конкуренція приносить користь суспільству: стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом.

Проведемо аналіз конкуренції ПАТ Мотор Січ продукції та послуг наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз конкуренції ПАТ Мотор Січ продукції та послуг

Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
1	2	3	4	5	6
Вирбництво та ремонт авіадвигунів типу ТВ3-117	ФГУП, 3-д ім. В.Я. Клімова"	Росія			X
Вирбництво авіадвигунів типу AI-25TL (ТЛК)	Снекма/Турбomeca	Франція		X	
Вирбництво авіадвигунів типу Д-436Т1	BMW-RR	Німеччина/ Англія		X	
Газотурбінна електростанція (2,5МВт) ПАЕС -2500 (ЕГ-2500) газотурбінна електростанція (6МВт) ЕГ - 6000	ОАО "Рыбинские моторы"	Росія		X	
Газотурбінна електростанція (2,5МВт) ПАЕС -2500 (ЕГ-2500) газотурбінна електростанція (6МВт) ЕГ - 6000 газотурбінний прилад (2,5МВт) А 20ДМЕ (ДМН)	"Solar Turbines" усі види продукції	США			X
газотурбінний прилад (10МВт) AI-336- 1/2-10	"General Electric" (ГТП для ГТК-101) MAN TURBO	США	X		
Газотурбінний прилад (2,5МВт) AI- 20ДМЕ (ДМН) газотурбінний прилад (6,3 МВт) Д-336- 1/2-6,3 газотурбінний прилад (10МВт) AI-336- 1/2-10	НПШ "Машпроект" (ГТД 2500, ГТД 3000, ГТД 6000, ГТД 10000)	Україна	X		
Газотурбінний прилад (8МВт) AI-336-1/2- 8	СНТК ім. Кузнецова	Росія			X
Ремонт авіадвигунів типу AI-20	123 AP3 МО РФ	Росія			X

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Ремонт авіадвигунів типу AI-20	ОАО "Ростовский завод гражданской авиации" № 412	Росія			X
Ремонт авіадвигунів типу AI-24	123 AP3 MO РФ	Росія	X		
Ремонт авіадвигунів типу AI-24	ОАО "Ростовский завод гражданской авиации" № 412	Росія			X
Ремонт авіадвигунів типу Д-136	ФГУП МО РФ "695 AP3"	Росія		X	
Ремонт авіадвигунів типу Д-18Т	ЗМКБ "Прогрес"	Україна			X
Ремонт авіадвигунів типу Д-36	Завод №410ГА МПП	Україна			X
Ремонт авіадвигунів типу Д-36	ФГУП МО РФ "695 AP3"	Росія		X	
Ремонт авіадвигунів типу ТВ3-117	Гянджинский AP3	Азербайджан	X		
Ремонт авіадвигунів типу ТВ3-117	ДП МОУ "Луганський AP3"	Україна		X	

З таблиці 2.3 видно, що незначний вплив на діяльність ПАТ Мотор Січ мають - Гянджинский AP3 (Азербайджан), 123 AP3 MO РФ (Росія), НІШ "Машпроект" (Україна), "General Electric" (США). Значний вплив - ОАО "Уральский завод гражданской авиации" (Росія), Завод №410ГА МПП (Україна), ЗМКБ "Прогрес" (Україна), ОАО "Ростовский завод гражданской авиации" № 412 (Росія), СНТК ім. Кузнецова (Росія), "Solar Turbines" усі види продукції (США), ФГУП, З-д ім. В.Я. Клімова" (Росія). Інші мають середній вплив на діяльність ПАТ Мотор Січ.

Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2020 р. (%) наведена на рисунку 2.5.

З рисунка видно, що найбільшу питому вагу у виробництві займають серійні авіаційні двигуни (64,24%, ремонтні, інші складають 15,86% та 9,87% відповідно від загального обсягу товарів та послуг. Продукція загальнотехнічного призначення та товари народного споживання, суттєвого впливу на прибутковість не мають, але являються різновидом асортименту.

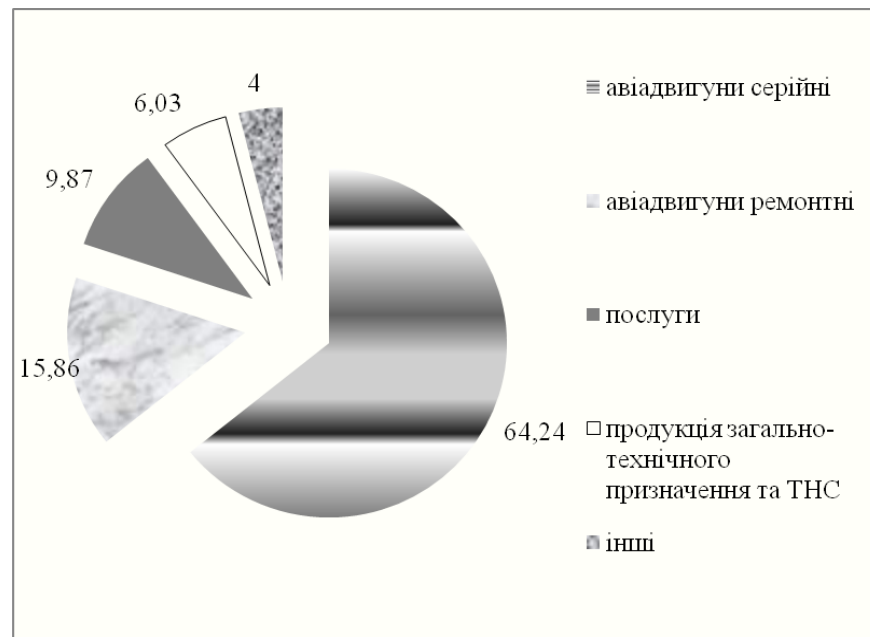


Рисунок 2.5 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2020 р. (%)

Динаміка доходу наведена на рис.2.6.

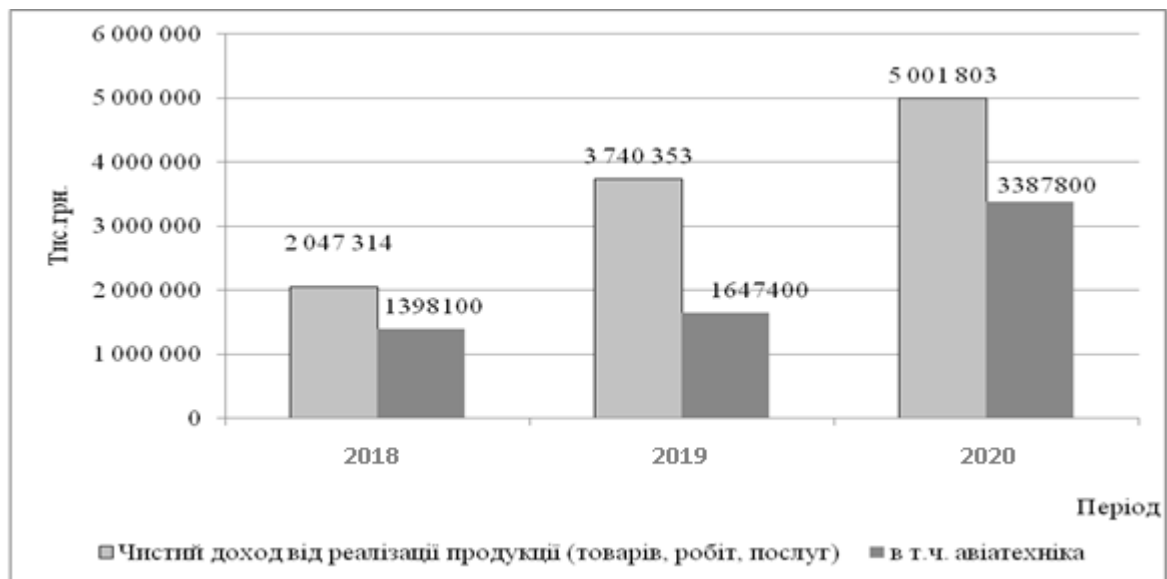


Рисунок 2.6 Динаміка доходу від реалізації продукції за 2018-2020 роки, тис.грн.

З рисунку видно, що протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове збільшення дохідної частини, в тому числі авіатехніка. Так збільшення досягло 5 001 803 тис.грн. у 2 рази більше ніж у 2018 році, що свідчить про позитивну діяльність роботи підприємства.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічного стану

Основним показником діяльності підприємства є визначення його прибутковості. Дані для аналізу прибутковості наведені в «Звіті про фінансові результати підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «Мотор Січ», тис.грн.

Стаття	2020	2019	Відхилення	
			абсолютне	%
1	3	4	5	6
1. Фінансові результати				
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5106758	3837706	1269052	133
ПДВ	97972	96917	1055	101
Інші вирахування з доходу	6983	436	6547	1602
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5001803	3740353	1261450	134
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2666560	2137504	529056	125
Валовий прибуток	2335243	1602849	732394	146
Інші операційні доходи	3165852	2478380	687472	128
Адміністративні витрати	372556	308658	63898	121
Витрати на збут	286630	224449	62181	128
Інші операційні витрати	3253511	2443130	810381	133
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	1588398	1104992	483406	144
Дохід від участі в капіталі	25446	9513	15933	267
Інші фінансові доходи	2634	787	1847	335
Інші доходи	50794	64764	-13970	78
Фінансові витрати	74994	84279	-9285	89
Втрати від участі в капіталі	11656	11887	-231	98
Інші витрати	47287	88277	-40990	54
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	1533335	995613	537722	154

Продовження таблиці 2.4

1	3	4	5	6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	285307	254384	30923	112
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	1248028	741229	506799	168
Чистий: прибуток	1248028	741229	506799	168

Аналіз визначив, валовий прибуток збільшився на 46%, прибутковість від операційної діяльності збільшилось на 44% Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування - збільшення на 54%. Чистий прибуток збільшився на 68% (рис.2.7).



Рисунок 2.7 Аналіз прибутковості ПАТ «Мотор Січ»

З рисунка 2.7 видно, що виручка від реалізації більше у 2020 році. Але внаслідок збільшення витратних статей фінансових результатів спостерігається зменшився фінансових результатів, як від операційної діяльності, так і від звичайної діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Техніко-економічні показники роботи підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» за 2019-2020 роки, тис.грн.

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019 рік	2020 рік	Зміна факту від попереднього періоду 5-6	Темп росту, % (5/4)*100
1	2	3	4	5	6	7
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	тис.грн.	3837706	5106758	1269052	133,07
2	Вартість запасів	тис.грн.	1585229	2243511	658282	141,53
3	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	тис.грн.	2137504	2666560	529056	124,75
4	Адміністративні витрати	тис.грн.	308658	372556	63898	120,70
5	Витрати на збут	тис.грн.	224449	286630	62181	127,70
6	Чистий прибуток		741229	1248028	506799	168,37
7	Рентабельність виробництва продукції	%	0,60	0,52	-0,08	86,78
8	Швидкість обертання запасів гр.1:гр.2	обор.	2,42	2,28	-0,14	94,02
9	Чисельність працівників, всього	чол.	20832	21860	1028	104,93
10	Виробіток одного працівника, гр.1:гр.4	тис.грн.	184,22	233,61	49,39	126,81
11	Вартість основних засобів	грн.	921056	1197879	276823	130,05
12	Фондовіддача гр.1:гр.11	тис.грн.	4,17	4,26	0,10	102,32
13	Комплексний показник ефективності господарювання (гр.7+гр.8+гр.10+гр.12):4	%	x	x	x	102,48

Виручка від реалізації збільшилась на 33%, основні фонди збільшились на 277 млн.грн. або на 30%, собівартість продукції збільшилась на 25%, , чисельність працівників на 5%, виробіток одного працівника на 27% фондівіддача на 2.32%

Протягом 2019-2020 років на ПАТ "Мотор Січ" мала місце тенденція неухильного зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Порівняно з 2019 роком дохід від реалізації продукції у 2020 році зріс у 2,8 рази. Витрати на реалізовану продукцію за останні три роки збільшились у 2,4 рази. За вказаний період значно зросли ціни на матеріали, комплектуючи вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2019-2020 роки склав 1,67), енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2019 роком зросли у 1,9 рази, на промисловий газ - у 3,1 рази), а також законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата. Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, структурна реорганізація підприємства зменшили вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Розширення ринків збуту продукції, реалізація проектів виробництва нових двигунів Д-436-148 та АИ-450-МС для літака АН-148 призвели до збільшення чистого прибутку підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Фінансовий стан підприємства, його стійкість значно залежать від оптимальності структури джерел капіталу (співвідношення власних і позикових коштів) і від оптимальності структури активів підприємства і в першу чергу від співвідношення основних і оборотних коштів, а також від зрівноваженості активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою.

Тому спочатку аналізується структура джерел підприємства і оцінюється ступінь фінансової стійкості і фінансового ризику. З цією метою розраховуються наступні показники:

- коефіцієнт фінансової автономії (або незалежності) – питома вага власного капіталу в його загальній сумі;

- коефіцієнт фінансової залежності – доля позикового капіталу в загальній валюті балансу;
- коефіцієнт поточної заборгованості – відношення короткострокових фінансових зобов'язань до загальної валюти балансу;
- коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (або коефіцієнт фінансової стійкості) – відношення власного і довгострокового позикового капіталу до загальної валюти балансу;
- коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності) – відношення власного капіталу до позикового;
- коефіцієнт фінансового ліверіджу або коефіцієнт фінансового ризику – відношення позикового капіталу до власного.

В таблиці 2.6 проаналізовані коефіцієнти фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ»

№ п/п	Показник	2019	2020	Відхилення (+/-)
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,41	0,45	0,04
2	Маневреність робочого капіталу	1,14	1,03	-0,11
3	Маневреність власних обігових коштів	0,16	0,23	0,07
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,73	0,85	0,12
5	Коефіцієнт покриття запасів	1,69	1,79	0,10
6	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,61	0,62	0,01
7	Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,62	-0,03
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	0,50	0,05
9	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,47	0,40	-0,06
10	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,54	1,62	0,08
11	Показник фінансового ліверіджу	0,09	0,07	-0,02
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,66	0,00

Показники фінансової стійкості майже всі знаходяться у межах припустимих значень, але спостерігається зменшення всіх коефіцієнтів.

Проаналізуємо ліквідність балансу. Для цього згрупуємо статті балансу для визначення ліквідності (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз ліквідності балансу ПАТ «Мотор Січ», тис.грн.

АКТИВ	2019	2020	ПАСИВ	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Найліквідніші активи	292360	512230	Найтерміновіші зобов'язання	873999	1642482
Швидкоореалізовані активи	847627	1384447	Короткострокові і пасиви	547999	438524
Повільноореалізовані активи	1672648	2360394	Довгострокові зобов'язання	235639	265956
Важкоореалізовані активи	1398028	1896693	Постійні зобов'язання	2553026	3806802
БАЛАНС	4210663	6153764	БАЛАНС	4210663	6153764

1. Найліквідніші активи мають дорівнювати кредиторській заборгованості або перевищувати її.

2. Швидкоореалізовані активи мають дорівнювати або перевищувати короткострокові пасиви.

3. Повільно реалізовані активи мають дорівнювати довгостроковим зобов'язанням або перевищувати їх.

4. Важкоореалізовані активи мають дорівнювати джерелам власних коштів або перевищувати їх.

Для визначення ліквідності користуються показниками поточної, швидкої, абсолютної ліквідності (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Коефіцієнти ліквідності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,98	2,04	0,07
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,86	0,97	0,10
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,13	0,21	0,08
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,12	0,96	-0,16

Аналіз показників ліквідності визначив, що спостерігається тенденція до збільшення показників ліквідності.

Коефіцієнт ліквідності поточної – характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Збільшення; критичне значення $K_{л.п.}=1$; при <1 підприємство має неліквідний баланс. Якщо $K_{л.п.}=1 - 0,5$ підприємство своєчасно ліквідує борги.

Скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Збільшення; має бути ≥ 1 ; у міжнародній практиці $K_{л.ш.} = 0,7 - 0,8$.

Характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Збільшення; має бути $0,2 - 0,35$.

Здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року. Рекомендоване значення $1,0$.

За даними балансу ліквідності можна розрахувати узагальнюючий показник (коефіцієнт) ліквідності (Кл):

$$K_{л.} = a_1 * A_1 + a_2 * A_2 + a_3 * A_3 / a_1 * П_1 + a_2 * П_2 + a_3 * П_3 \quad (2.1)$$

де a_1, a_2, a_3 - вагові коефіцієнти, вони відображають значущість тієї чи іншої групи та дорівнюють відповідно $1; 0,5; 0,3$

$A_1, A_2, A_3, П_1, П_2, П_3$ - підсумки за першою, другою та третьою групами відповідно активів па пасивів.

Загальний показник ліквідності складає для 2019 року

$$K_{л.} = 1 * 292360 + 0,5 * 847627 + 0,3 * 1672648 / 1 * 873999 + 0,5 * 547999 + 0,3 * 235639 = 1,00$$

Загальний показник ліквідності складає для 2020 року

$$K_{л.} = 1 * 512230 + 0,5 * 1384447 + 0,3 * 2360394 / 1 * 1642482 + 0,5 * 438524 + 0,3 * 265956 = 0,99$$

Рентабельність – це прибуток віднесений до вартості елементів виробництва, що сприяли його створенню. Рентабельність характеризує рівень витрат та використаних ресурсів і засобів виробництва. Рівень рентабельності прямо пропорційно прибутку і обернено пропорційній –

собівартості, середнім залишкам виробничих основних фондів, нормованих і ненормованих оборотних засобів.

Як відомо, ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від його можливості приносити необхідний прибуток. Оцінити цю можливість дає змогу аналіз фінансових результатів.

В цілому доходність любого підприємства може оцінюватися за допомогою абсолютних і відносних показників. Показники першої групи дають змогу проаналізувати динаміку різних показників прибутку (бухгалтерської, чистої, нерозподіленої) за декілька періодів, чи, другими словами, провести "горизонтальний" аналіз.

Однак такі розрахунки мають скоріше арифметичний ніж економічний сенс. Показники другої групи являють з себе різні співвідношення прибутку і вкладеного капіталу чи прибутку і виконаних затрат. Перше співвідношення прийнято називати рентабельністю, друге - прибутковою діяльністю.

В загальному випадку під рентабельністю розуміють співвідношення прибутку, отриманого за якийсь період часу, до об'єму капіталу інвестованого в підприємство.

Економічний сенс значення даного показника складається в тому, що він характеризує прибуток, що отримують інвестори капіталу з кожної гривні коштів (власних чи запозичених), що вкладені в підприємство.

В залежності від напрямку вкладення коштів, форми залучення капіталу, а також мети розрахунків використовують різні показники рентабельності (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Показники рентабельності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	2019	2020	Відхилення
Рентабельність виробництва	0,517	0,596	0,079
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,286	0,335	0,049
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,198	0,250	0,051
Рентабельність капіталу (активів)	0,176	0,203	0,027
Рентабельність власного капіталу	0,291	0,328	0,037
Рентабельність виробничих фондів	0,308	0,378	0,070

Показники рентабельності мають позитивні зрушення. Так рентабельність збільшилась на 0,077 пункти, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком на 0,048 пункти, рентабельність власного капіталу та виробничих фондів на 0,034 та 0,064 пунктів відповідно. Рентабельність капіталу та реалізованої продукції за прибутком від реалізації на 0,024 та 0,048 пункти відповідно.

2.3 Оцінка загрози банкрутства ПАТ Мотор Січ

На нашу думку, оцінка рівня кризового стану і банкрутства на підприємстві на основі розрахунку таких показників, як ліквідність та фінансова стійкість, може мати ряд недоліків, а саме:

- отримані значення деяких показників можуть приводити до спірних висновків про стан господарства;
- відсутність диференціації значень показників у залежності від належності підприємства до різних галузей, організаційно-правових форм господарювання;
- відсутність єдиного показника, на основі якого можна було б говорити про рівень кризового стану на підприємстві та ймовірність настання банкрутства.

У зарубіжних країнах для оцінювання ризику банкрутства підприємств широко використовують факторні моделі відомих західних економістів Альтмана, Ліса, Тоффлера, Тишоу й ін., розроблені за допомогою багатомірного дискримінантного аналізу.

Слід зазначити, що використовувати такі моделі треба обережно. Тестування вітчизняних підприємств за даними моделями показало, що вони не повною мірою підходять для оцінювання ризику банкрутства наших суб'єктів господарювання через різну методику відображення інфляційних факторів і різну структуру капіталу, а також через розбіжності в законодавчій і інформаційній базі.

З використанням форми №1 та №2 проведемо аналіз ранньої діагностики по наступним моделям:

1. двох- факторна модель Альтмана;
2. п'яти- факторна модель Альтмана;
3. Таффлера;
4. Лису;
5. Конана и Гольдера;
6. Спрингейта;
7. модель Міністерства Фінансів України;
8. модель Бівера

1. Двофакторна модель імовірності банкрутства (індекс Z) визначається за допомогою коефіцієнту покриття (K_p) і коефіцієнту автономії ($K_{авт}$):

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 K_p + 0,0579 K_{авт} \quad (2.1)$$

Для підприємств, у яких $Z = 0$, імовірність банкрутства становить 50 %. Від'ємні значення Z свідчать про зменшення імовірності банкрутства. Якщо $Z > 0$, то імовірність банкрутства перевищує 50% і підвищується зі збільшенням значення Z .

Ця модель не потребує значного обсягу вихідної інформації, але її недоліком є недостатня точність прогнозування імовірності банкрутства (похибка $Z = \pm 0,65$).

$$\text{Коефіцієнт покриття (} K_p \text{)} = A2515 / П1695 \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт автономії (} K_{авт} \text{)} = П(1495+1595+1665) / П1900 \quad (2.3)$$

Від'ємні значення Z свідчать про зменшення імовірності банкрутства.

2. Для того, щоб прогноз був точнішим, у західній практиці застосовують п'ятифакторну модель Z -рахунку:

$$Z = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + 0,999 * K5 \quad (2.4)$$

Де, K1, K2, K3, K4, K5 - коефіцієнти:

$$K1 = \frac{\text{Оборотні засоби (робочий капітал)}}{\text{Всього активів}} = \frac{\Phi 1 (P 2515 - P 1695)}{\Phi 1 P 2550}; \quad (2.5)$$

$$K2 = \frac{\text{Чистий прибуток } \Phi 2 P 1160}{\text{Всього активів}} = \frac{\Phi 2 P 1160}{\Phi 1 P 2550} \quad (2.6)$$

$$K3 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Всього активів}} = \frac{\Phi 2 P 2290}{\Phi 1 P 2550} \quad (2.7)$$

$$K4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}} = \frac{\Phi 1 P 1495}{\Phi I P 1695} \quad (2.8)$$

$$K4 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Всього активів}} = \frac{\Phi 2 P 2000}{\Phi 1 P 2550} \quad (2.9)$$

Значення $Z < 2,70$ означає можливість банкрутства підприємства в майбутньому, а $Z > 2,71$ - достатню стійкість фінансового стану економічного суб'єкта.

Залежно від фактичного значення Z-рахунку ступінь можливості банкрутства підприємства можна поділити за декількома групами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Рівень імовірності банкрутства

Значення Z-рахунку	Імовірність банкрутства
1,80 і менше	дуже висока
Віл 1,81 до 2,70	висока
Віл 2,71 до 2,90	існує можливість
2,91 і вище	дуже низька

Якщо отримане в результаті зроблених розрахунків значення Z-рахунку складає менше 1,80, то це свідчить про нераціональне розміщення капіталу підприємства.

Точність прогнозу в цій моделі протягом одного року становить - 83%. Це досить висока точність, але недолік моделі полягає у тому, що її доцільно використовувати лише щодо великих компаній-емітентів, акції яких котируються на фондових біржах.

Використовуючи моделі Альтмана, можна зробити наступні висновки.

– показники, які є складовими Z-рахунку адекватно характеризують фінансову стійкість підприємства: при негативному співвідношенні індикатором імовірності банкрутства;

– порівнюючи отримані результати із середньогалузевими показниками можна дійти висновку про ступінь фінансової стійкості підприємства.

3. Таффлера (ZT)

$$Z_T = 0.03 \times x_1 + 0,13 \times x_2 + 0,18 \times x_3 + 0,16 \times x_4. \quad (2.10)$$

X1 = Прибуток від реалізації / Короткострокові зобов'язання

X2 = Оборотні активи / Зобов'язання

X3 = Короткострокові зобов'язання / Активи

$X_4 = \text{Виручка від реалізації} / \text{Активи}$

Якщо $Z_T > 0,3$, то підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності; при $Z_T < 0,2$ - існує імовірність банкрутства.

4. Показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера Розраховується за формулою:

$$Z_{\text{кг}} = 0,16 x_1 - 0,22 x_2 + 0,87 x_3 + 0,10 x_4 - 0,24 x_5 \quad (2.11)$$

$X_1 = (\text{дебіторська заборгованість} + \text{кошти}) / \text{постійний капітал}$

$X_2 = (\text{власний капітал} + \text{довгострокові пасиви}) / \text{підсумок балансу};$

$X_3 = \text{фінансові витрати (витрати по обслуговуванню позик)} / \text{виторг від реалізації};$

$X_4 = \text{витрати на персонал} / \text{додана вартість (після оподатковування)};$

$X_5 = \text{прибуток до виплати відсотків і податків} / \text{позиковий капітал}.$

Повинен бути не більше 0,2.

5. Модель Спрінгейта (Л), орієнтована на визначення рівня використання доходів підприємства, має наступний вигляд:

$$\lambda = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,33x_3 + 0,4x_4 \quad (2.12)$$

де, x_1 - частка оборотних активів у валюті балансу; x_2 - частка від ділення операційного прибутку, суми податків, відсотків за користування залученим капіталом та загальної вартості активів; x_3 - частка від ділення прибутку на суму податків та короткострокової заборгованості; x_4 - швидкість обороту всього капіталу підприємства (співвідношення обсягу продажу та загальної вартості активів).

Коли $\lambda < 0,862$, то фінансовий стан підприємства нестабільний і воно є потенційним банкрутом. Коли $\lambda > 2,45$, то загроза банкрутства мінімальна.

6. Модель Міністерства Фінансів України

Поточна платоспроможність розраховується за формулою:

$$\text{Пп.} = A1+A2+A3+A4+A240 - \text{П} \quad (2.13)$$

Від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності

7. Коефіцієнт Вівера (КВ) розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань. Заданими фінансової звітності розраховується наступним чином:

$$K\bar{b}=\Phi2(P1160-P\ 2515) / \Phi1 (P1595 + P\ 1695) \quad (2.14)$$

Ознакою формування незадовільної структури балансу є такий фінансовий стан підприємства, у якого протягом тривалого періоду (1,5-2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частини прибутку, направленою на розвиток виробництва.

8. Тести на імовірність банкрутства Лису (Z_n):

$$Z_{\text{л}} = 0.063 \times x_1 + 0,092 \times x_2 + 0,057 \times x_3 + 0,001 \times x_4, \quad (2.15)$$

X_1 = Оборотні активи / Активи

X_2 = Прибуток від реалізації / Активи

X_3 = Нерозподілений прибуток / Активи

X_4 = Власний капітал / Залучений капітал

Граничне значення $Z_{\text{л}} = 0,037$

Проведемо обробку економічної інформації в комп'ютерному середовищі.

В таблиці 2.11 наведені розраховані моделі по періодам.

З таблиці видно, механізм розрахунку моделей банкрутства, наведені формули та розраховані дані.

Таблиця 2.11 - Динаміка результатів моделей діагностики банкрутства

Показник	Формула	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Двох- факторна модель Альтмана				
Коефіцієнт покриття (Кп)	$A2515/P1695$	1,43	1,98	2,04
Коефіцієнт автономії (Кавт)	$P(1495+1595+1665) / P1900$	0,511	0,606	0,619
Двох- факторна модель Альтмана	$- 0,3877 - 1,0736 Kп + 0,0579 Kавт$	-1,893	-2,478	-2,542
П'яти- факторна модель Альтмана				
K1	$\Phi 1 (P 2515 - P 1695)/\Phi 1 P 2550$	0,196	0,330	0,353
K2	$\Phi 2 P 1160/\Phi 1 P 2550$	0,001	0,176	0,203
K3	$\Phi 2 P 2290/\Phi 1 P 2550$	0,004	0,236	0,249
K4	$\Phi 1 P 2290/\Phi 1 P 1695$	1,125	1,791	1,826
K5	$\Phi 2 P 2000/\Phi 1 P 2550$	0,578	0,888	0,813
п'яти- факторна модель Альтмана	$1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + 0,999 * K5$	1,502	3,383	3,437
Таффлера				
x1	$2090/1695$	0,455	1,127	1,122
x2	$2515/(1695+1595)$	1,328	1,696	1,812
x3	$1695/2550$	0,453	0,338	0,338
x4	$1000/2550$	0,600	0,911	0,830
Таффлера	$0,03 x1 + 0,13 x2 + 0,18 x3 + 0,16 x4$	0,364	0,461	0,463
Лису				
x1	$2515/2550$	0,649	0,668	0,691
x2	$2090/2550$	0,206	0,381	0,379
x3	$1420/2550$	0,178	0,325	0,427
x4	$1495/1695$	1,125	1,791	1,826
Лису	$0,063 x1 + 0,092 x2 + 0,057 x3 + 0,001 x4$	0,071	0,097	0,105
Конана и Гольдера				
x1	$(1125+2290+1130+1140+1145+1155+230)/2550$	0,171	0,245	0,296
x2	$2515/1900$	0,649	0,668	0,691
x3	$\Phi 2140/1000$	0,025	0,022	0,015
x4	$\Phi 2240/1000$	6,643	5,658	7,527
x5	$2090/(1595+1695)$	0,422	0,967	0,995
Конана и Гольдера	$0,16 x1 - 0,22 x2 + 0,87 x3 + 0,10 x4 - 0,24 x5$	0,469	0,245	0,422

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Модель Міністерства Фінансів України				
Модель Міністерства Фінансів України	A2050+A1035+A1160+A1165– P1695	-1 200 020	-876 124	-1 165 616
Коефіцієнт Бівера				
Коефіцієнт Бівера	$\Phi 2(P1160-P 2515) / \Phi 1 (P1595 + P 1695)$	-0,05973	0,37578	0,46510

Аналіз визначив, що ПАТ «Мотор січ» за різними моделями має різні показники, так за моделлю Лиса та Таффлера підприємство не має банкрутного стану, за моделлю Альтмана у 2019-2020 роках підприємство не має банкрутного стану. Наступним кроком проаналізуємо відхилення моделей (табл.2.12, 2.13).

Таблиця 2.12 - Абсолютне відхилення моделей банкрутства

Моделі банкрутства	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019- 2018	2020- 2019
Двох- факторна модель Альтмана	-1,893	-2,478	-2,542	-0,585	-0,064
п'яти- факторна модель Альтмана	1,502	3,383	3,437	1,881	0,054
Таффлера	0,364	0,461	0,463	0,097	0,002
Лису	0,071	0,097	0,105	0,026	0,008
Конана и Гольдера	0,469	0,245	0,422	-0,224	0,177
Модель Міністерства Фінансів України	-1 200 020	-876 124	-1 165 616	323896	-289492
Коефіцієнт Бівера	-0,05973	0,37578	0,4651	0,43551	0,08932

Згідно розрахованими даними в таблицях 2.12 та 2.13 та рисунком 2.8 двох факторна модель Альтмана має від'ємне значення, що свідчить про зменшення імовірності банкрутства.

П'яти факторна модель Альтмана свідчить, що протягом 2018 ПАТ «Мотор січ» має можливість банкрутства підприємства в майбутньому, такий стан можна охарактеризувати кризовим становищем в Україні протягом 2018 року. 2019 та 2020 роки свідчать про вихід підприємства з кризового стану.

Таблиця 2.13 - Відносні відхилення моделей банкрутства

Моделі банкрутства	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Двох- факторна модель Альтмана	-1,893	-2,478	-2,542	130,9	102,6
п'яти- факторна модель Альтмана	1,502	3,383	3,437	225,2	101,6
Таффлера	0,364	0,461	0,463	126,6	100,4
Лису	0,071	0,097	0,105	136,6	108,2
Конана и Гольдера	0,469	0,245	0,422	52,2	172,2
Модель Міністерства Фінансів України	-1200020	-876124	-1165616	73,0	133,0
Коефіцієнт Бівера	-0,05973	0,37578	0,4651	-629,1	123,8

За моделлю Таффлера свідчить, що підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності, тобто показник був більше 0,3, але у І півріччі 2019 року цей показник мав критичне значення (0,308). За моделлю Конана і Гольдера визначено, що починаючи з II півріччя 2018 року по I півріччя 2020 року включно ПАТ «Мотор січ» мало кризовий стан діяльності. Коефіцієнт Бівера показує задовільну структуру балансу крім II півріччя 2020 року.

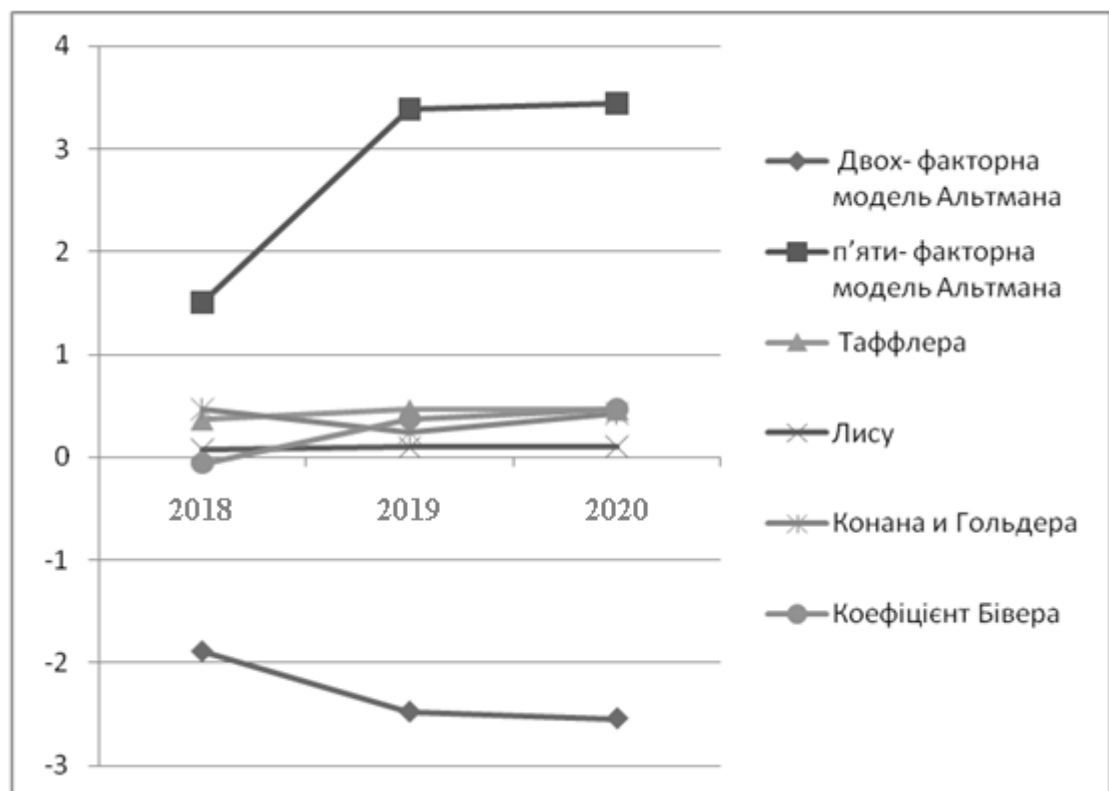


Рисунок 2.8 Аналіз моделей банкрутства

Проведення діагностики банкрутства ПАТ «Мотор січ» включає в себе визначення мінімального та максимального значення по досліджуваним показникам, середньоарифметичне значення, та ранжування періодів.

Для визначення мінімального та максимального значення показників банкрутства скористаємось таблицею 2.14. За допомогою функцій «Пакету аналізу» проведемо визначення необхідних показників.

Таблиця 2.14 - Мінімальне та максимальне значення

Моделі банкрутства	Роки			Значення	
	2018	2019	2020	MAX	MIN
Двох- факторна модель Альтмана	-1,893	-2,478	-2,542	-1,893	-2,542
п'яти- факторна модель Альтмана	1,502	3,383	3,437	3,437	1,502
Таффлера	0,364	0,461	0,463	0,463	0,364
Лису	0,071	0,097	0,105	0,105	0,071
Конана и Гольдера	0,469	0,245	0,422	0,469	0,245
Коефіцієнт Бівера	-0,05973	0,37578	0,4651	0,4651	-0,05973

За допомогою формули =МАКС(B3:G3) та =МИН(B3:G3) визначаємо необхідні дані в двох останніх стовпчиках таблиці.

За допомогою формули середнього значення =СРЗНАЧ(B14:G14), заповнюємо таблицю 2.15.

Таблиця 2.15 - Середнє значення

Моделі банкрутства	Роки			Середнє значення
	2018	2019	2020	
Двох- факторна модель Альтмана	-1,893	-2,478	-2,542	-2,304
п'яти- факторна модель Альтмана	1,502	3,383	3,437	2,774
Таффлера	0,364	0,461	0,463	0,429
Лису	0,071	0,097	0,105	0,091
Конана и Гольдера	0,469	0,245	0,422	0,379
Коефіцієнт Бівера	-0,05973	0,37578	0,4651	0,26038

Наступним кроком проведемо ранжування. Ранжування можна провести за показниками відносного відхилення моделей банкрутства, які розраховані в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Ранжування

Моделі банкрутства	2019/2018		2020/2019	
	Відхилення	Ранжування	Відхилення	Ранжування
Двох- факторна модель Альтмана	130,9	5	102,6	3
п'яти- факторна модель Альтмана	225,2	7	101,6	2
Таффлера	126,6	4	100,4	1
Лису	136,6	6	108,2	4
Конана и Гольдера	52,2	2	172,2	7
Модель Міністерства Фінансів України	73	3	133	6
Коефіцієнт Бівера	-629,1	1	123,8	5

$\text{РАНГ}(\text{число}; \text{ссылка}; \text{порядок}) = \text{РАНГ}(\text{B25}; \text{\$B\$25}; \text{\$B\$31}; 0).$

Число — число, для якого визначається ранг.

Посилання — масив або посилання на список чисел. Нечислові значення в посиланні ігноруються.

Порядок — число, що визначає спосіб впорядкування.

Якщо значення аргументу «порядок» рівне 0 або опущено, ранг числа визначається в Microsoft Excel так, як якби посилання було списком, відсортованим в порядку убутання.

Якщо значення аргументу «порядок» — будь-яке число, окрім нуля, то ранг числа визначається в Microsoft Excel так, як якби посилання було списком, відсортованим в порядку зростання.

В нашому випадку доцільно визначити ранжування наступним кроком, який з показників моделей банкрутства змінився найбільше, а який найменший.

Протягом досліджуваного періоду найбільше збільшення у 2018 році по моделі Конана и Гольдера, у 2019 і 2020 році по коефіцієнту Бівера. Найменший показник у 2018 році коефіцієнт Бівера, у 2019 році Конана и Гольдера, у 2020 році по моделі Міністурства Фінансів України.

Висновки 2 розділу

Таким чином, в цьому пункті дипломної роботи проаналізована імовірність банкрутства ПАТ «Мотор січ» за 7 –ма моделями діагностики банкрутства. Визначено, що двофакторна модель Альтмана має від’ємне значення, що свідчить про зменшення імовірності банкрутства. П’ятифакторна модель Альтмана свідчить, що протягом 2018 року ПАТ «Мотор січ» має дуже високу можливість банкрутства, у 2019-2020 році цей показник змінився на «дуже низьку» імовірності банкрутства. Протягом 2018 -2020 років за моделлю Таффлера свідчить, що підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності, тобто показник був більше 0,3. За моделлю Лису ПАТ «Мотор січ» не має кризового стану протягом досліджуваного періоду. За моделлю Конана і Гольдера визначено, що починаючи з 2018 року по 2020 року включно ПАТ «Мотор січ» мало кризовий стан діяльності, але у 2019 році цей стан зменшився. За моделлю Міністерства Фінансів України ПАТ «Мотор січ» має від’ємний результат, що свідчить про поточну неплатоспроможність суб’єкта підприємницької діяльності. Коефіцієнт Бівера показує задовільну структуру балансу крім 2018 року.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ МОТОР СІЧ

3.1 Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління

Як показує теорія та практика, порушення платоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах частіше за все являється наслідком вибору неправильної стратегії реагування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз основних підходів до реалізації антикризового управління показав, що замість орієнтації на швидкі фінансові прийоми, які забезпечують короткострокову економічну ефективність, підприємству як стратегію, перш за все, необхідно обирати одну із стратегічних альтернатив: стратегію скорочення, обмеженого росту, зростання чи їх комбінацію [13; 48]. При цьому, при виборі антикризової стратегії підприємства, слід керуватися наступним:

- при значеннях показників рентабельності, платоспроможності фінансової стійкості, що набагато нижчі за граничні або близькі до нуля, тобто глибокій кризі чи катастрофічному положенні, варто використовувати стратегію скорочення. При цьому відбувається скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідація нерентабельних і неефективних підрозділів;

- при значеннях досліджуваних показників, які нижче за нормативні, тобто якщо підприємство знаходиться у легкій кризі, необхідно застосовувати стратегію обмеженого росту. Дана стратегія рекомендується у випадках, коли на підприємстві стабілізувався випуск продукції, що має стійкий попит і є прибутковою. Тому підприємство може незначно нарощувати обсяги вже освоєної продукції, подбавши про ринки збуту. При цьому ризик неодержання прибутку є невисоким;

- при високих значеннях фінансових показників, коли підприємство знаходиться в зоні стійкої роботи, доцільно використовувати

стратегію зростання. При здійсненні даної стратегії забезпечується приріст обсягів товарної продукції за рахунок: відновлення і модернізації устаткування, впровадження прогресивної технології, поліпшення якості продукції, удосконалення організації виробництва і праці, раціоналізації обслуговування робочих місць, скорочення простоїв і втрат робочого часу;

– найбільш ефективною є антикризова стратегія, узгоджена з вже адаптованою організаційною структурою, яка дозволяє досягти максимальної паралельності робіт та здійснити зміни в обмежений термін.

Запорукою успіху будь-якого суб'єкта господарювання є створення стратегії антикризового розвитку. Нині більшість господарств працюють без стратегічних перспективних планів, не розробляють стратегії антикризового управління. Не є виключенням і ПАТ «Мотор Січ», тому першою з пропозицій керівництву даного підприємства є застосування запропонованої моделі стратегічного антикризового управління.

Виділяють дві схеми розвитку організаційних формувань (рис. 3.1).

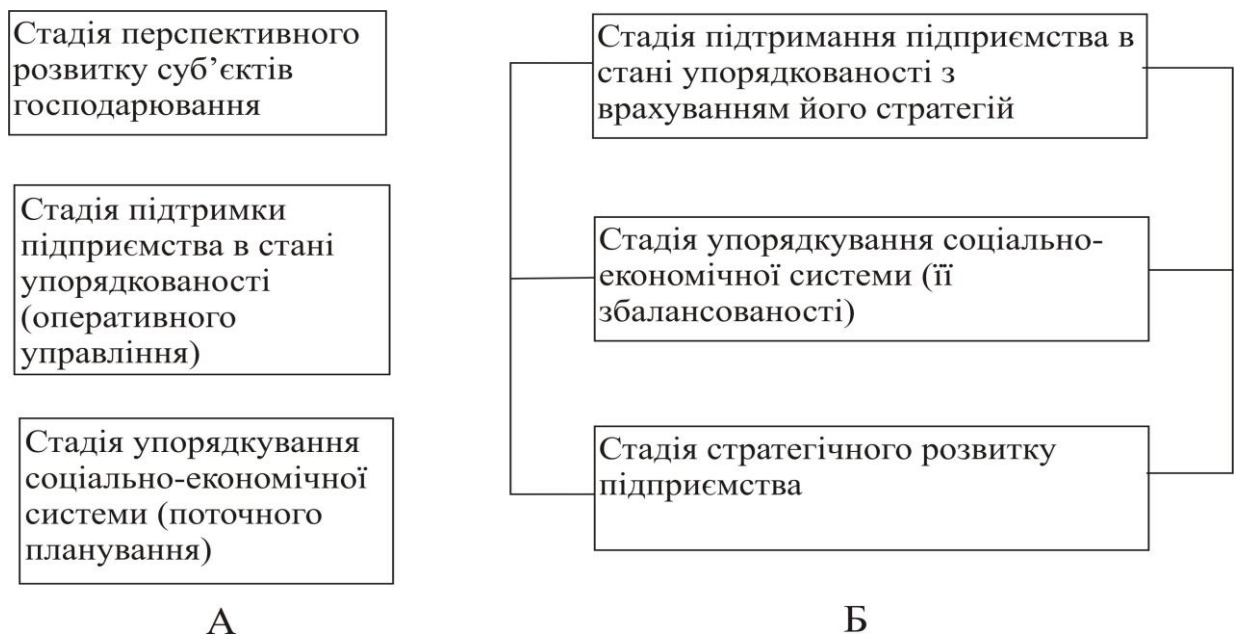


Рисунок 3.1 Моделі можливих стадій розвитку організаційних формувань

Підприємства які працюють за схемою (А), приділяють мало уваги стратегічному розвитку, що підвищує його ризик, особливо при нестабільному функціонуванні із очевидними ознаками кризи. Дана схема не відповідає ринковим вимогам, так як не враховує швидкість змін в підсистемах згідно із життєвим циклом розвитку підприємства, змін у довгостроковій перспективі. Модель розвитку (Б), забезпечує прибутковість підприємства та здатність реагувати на виникнення кризових ситуацій. Отже, дієву систему антикризового управління можливо сформувати лише на підставі логічної схеми постадійного розвитку, зорієнтованої на стратегічне передбачення з урахуванням забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, шляхом переважного впровадження інноваційних процесів [48].

Якщо підприємство своєчасно виявляє появу кризи та має час для розробки ефективної реакції, то воно послідовно ліквідує всі проблеми. Але в кризових ситуаціях реалізацію змін потрібно здійснювати в обмежений термін. Тому можна здійснювати процес вибору стратегії за такою схемою:

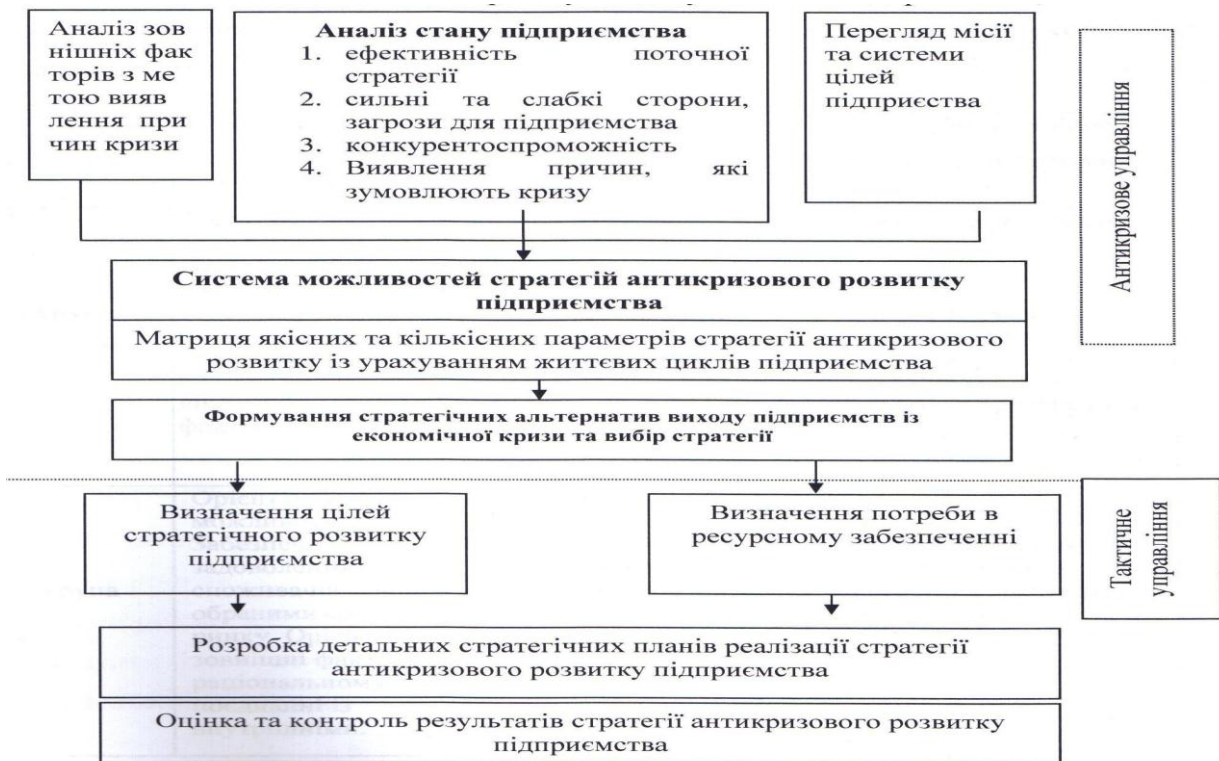


Рисунок 3.2 Схема вибору стратегії антикризового розвитку підприємства [50]

Вихідним пунктом стратегічного антикризового планування є корегування місії та цілей підприємства як результатів, які будуть сприяти виходу підприємства із економічної кризи. В умовах розвитку вітчизняної ринкової економіки одержують розвиток підприємницькі структури з різними цілями:

- перша група підприємств орієнтується на виживання в оперативній діяльності з використанням стратегії стабілізації на межі критичної точки обсягу продаж;
- друга група орієнтується на цілі і можливості з використання стратегій задоволення потреб споживачів згідно зі стабільно визначеними сегментами ринку;
- третя орієнтується на цілі, задачі і стратегії динамічного розвитку системи;
- четверта орієнтується на стратегії інноваційного порядку, інтегровану діяльність з цілями і стратегіями диверсифікації, завоювання лідерських позицій [45].

Відповідно до цілей, на які орієнтується суб'єкт господарювання, обирається стратегія антикризового розвитку. Використавши ідею Пахомової Т. М, наведемо можливі стратегії за групами підприємств та визначимо організаційно-економічні механізми їх реалізації в таблиці 3.1. В межах вибраної стратегії та ресурсів для її реалізації формуються стратегічні альтернативи антикризового розвитку підприємства з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища.

Згідно з визначенням менеджменту, всі зусилля підприємства мають бути спрямовані на досягнення поставлених цілей. Саме відсутність чіткої місії підприємства було виявлено при аналізі діяльності ПАТ «Мотор січ». А це, в свою чергу, спричинює майже несвідому, інтуїтивну орієнтацію на розмиті, неясні виміри. Відсутність єдиного бачення роботи підприємства як у керівного складу, так і в працівників робить, свій негативний вклад у вибір найкращої альтернативи.

Таблиця 3.1 - Система формувань організаційно-економічних механізмів в залежності від обраної стратегії [45]

Групи підприємств	Характеристика підприємств	Стратегія досягнення цілей	Організаційно економічні механізми
1	2	3	4
I група	Орієнтація на виживання в поточній діяльності; забезпечення рівня результативності на межі критичної точки обсягу продаж; орієнтація на використання внутрішньосистемних факторів.	Стратегія потенціального використання внутрішнього середовища; стратегія стабілізації.	Система матеріального та фінансового резервування; удосконалення ціноутворення та оптимізація витрат; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.
II група	Орієнтація на цілі і можливості; забезпечення задоволення потреб споживачів згідно з обраними сегментами ринку; орієнтація на зовнішні фактори в раціональному поєднанні із внутрішніми.	Стратегія закріплення за стабільно обраними сегментами ринку; стратегія стеження за конкурентами.	Маркетингове забезпечення; дослідження ринку; оптимізація витрат; інноваційна діяльність; інформаційне забезпечення.
III група	Орієнтація на цілі, задачі та стратегії динамічного розвитку системи.	Стратегія розширення; стратегія диверсифікованого зростання.	Вертикальна та горизонтальна інтеграція; інноваційна діяльність; удосконалення організаційної та управлінської структури; диверсифікація.
IV група	Орієнтація на інформаційний розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції із замкнутим циклом „виробництво-переробка-торгівля-споживання та сервісне обслуговування”.	Інноваційна стратегія	Інноваційно-інвестиційна діяльність; маркетингове забезпечення; розвиток системи мотивації

На жаль, керівництвом підприємства не було розроблено ефективної системи стратегічного планування, що, в свою чергу, не дозволяє забезпечити впровадження інновацій та змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін діяльності.

Відповідно до класифікації, наведеній в табл. 3.1, аналізоване підприємство можна віднести до другої групи, тому що воно ставить собі за мету задоволення специфічних потреб споживачів та вдосконалення виробничого процесу, а тому до персоналу заводу входять спеціалісти необхідної кваліфікації.

Директор даного підприємства та його замісники при прийнятті тих чи інших організаційних рішень використовують в основному інтуїтивний підхід, що базується на знаннях та досвіді. Але використання такого підходу виправдовує себе лише в комплексі з раціональним підходом до вирішення проблем та прийняття рішень. Тому для ПАТ «Мотор січ» було б доцільно застосувати стратегії закріплення за стабільно обраними сегментами ринку і спостереження за конкурентами, використовуючи маркетингове забезпечення діяльності, дослідження ринку, оптимізацію витрат, інноваційну діяльність та інформаційне забезпечення.

Стратегічні альтернативи для підприємств, діяльність яких спрямована на подолання кризи, повинні відповідати стадії кризи, на якій в даний момент знаходиться суб'єкт господарювання (Табл. 3.2).

Таким чином, підприємства, які знаходяться на стадії можливого банкрутства, повинні спрямовувати дії при реалізації вибраної стратегії на пошук ефективної системи використання ресурсів через підвищення продуктивності праці із застосуванням її стимулювання, контролювання всіх етапів виробництва. Фінансова перебудова як стратегічна альтернатива повинна забезпечити оптимальне співвідношення активів господарств з перевагою власних оборотних засобів та грошових коштів.

Таблиця 3.2 - Стратегічні альтернативи за стадіями кризи [13]

Базові стратегії	Стадія кризи	Стратегічні альтернативи
1	2	3
Зростання	Стратегічна криза	Інтенсифікація ринку. Вертикальна, горизонтальна диверсифікація
	Криза результатів	Кооперація
Обмеженого зростання	Криза результатів	Поліпшення техніки та технології Інноваційні технології
	Криза ліквідності	Економія витрат. Підтримання виробництва на сталому рівні
Скорочення	Криза ліквідності	Фінансова перебудова. Перебудова системи управління. Поліпшення організаційної структури
	Можливе банкрутство	Пошук ефективної системи використання ресурсів. Фінансова перебудова

Підприємства, які знаходяться у кризі ліквідності, мають можливість використати базові стратегії обмеженого зростання або скорочення. Перевагу при цьому необхідно надавати стратегічним альтернативам, направленим на забезпечення стійкості функціонування: зниження витрат, поліпшення системи управління.

В кризі результатів, коли у підприємств зменшується власний капітал, стратегічні альтернативи забезпечують підвищення прибутковості через кооперування, але нині набуває переваги, інноваційної діяльності, направленої на удосконалення техніко-технологічного забезпечення.

З проведеного у розділі 2 аналізу показників фінансово-економічного стану видно, що протягом аналізованого періоду підприємство знаходилося на стадії кризи ліквідності та кризи результатів. Тому, на нашу думку, найдоцільнішою для нього була б стратегія обмеженого зростання, спрямована на поліпшення технологій, інноваційну діяльність, економію витрат та підтримання виробництва на сталому рівні. Однак, після оцінки ймовірності банкрутства, виявилось, що при збереженні зафіксованих

негативних тенденцій протягом наступних 2-3 років підприємству може загрожувати банкрутство. Тому в разі погіршення ситуації, керівництву підприємства ПАТ «Мотор січ» слід провести реструктуризацію системи фінансів та управління.

Реалізація антикризової стратегії потребує особливого управління, яке включає в себе управління змінами, перегляд стратегії, стратегічний контроль, управління стратегічними рішеннями.

На зміну внутрішньому та зовнішньому середовищі при реалізації стратегії повинні терміново розроблятися відповідні заходи, які або забезпечать одержання додаткових вигод, або знизять негативний вплив від наслідків. Можливі ситуації, коли при стратегічному плануванні не було враховано ряд факторів, тоді без внесення обґрунтованих змін стратегія антикризового розвитку не буде ефективною.

В залежності від стадії кризи на підприємстві, її ресурсного та кадрового потенціалу, пристосованості до змінних умов можна виділити декілька типів змін, необхідність у яких може виникнути при реалізації антикризової стратегії (рис. 3.3).

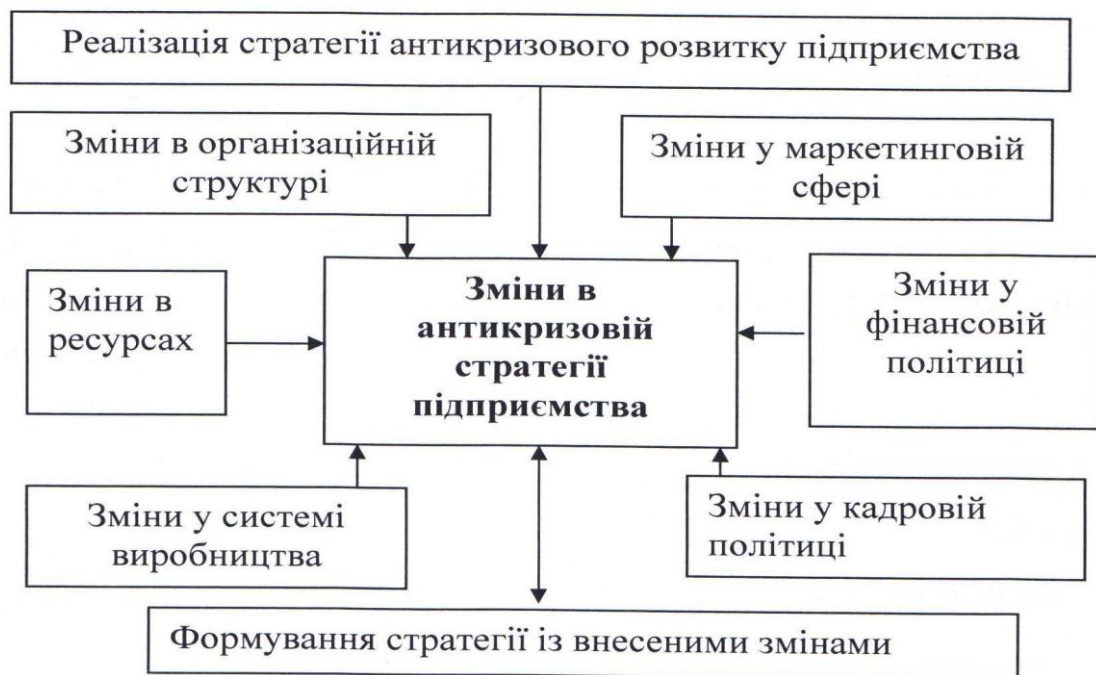


Рисунок 3.3 Зміни в антикризовій стратегії підприємства при її реалізації

Можливість зміни та відповідні заходи повинні бути закладені вже в саму стратегію з метою підготовки до виникнення непередбачуваних ситуацій та миттєвого реагування на них.

У зв'язку з тим, що в діяльності соціально-економічної системи постійно виникають зміни, особливо в кризовому стані, виникає необхідність у проведенні стратегічного контролю, який передбачає своєчасне надходження інформації, для прийняття необхідних рішень щодо корегування стратегії; одержання об'єктивних і неупереджених даних, які адекватно відображають стан об'єктів, що контролюються [13]. Головним завданням стратегічного контролю має бути визначення того, в якій мірі реалізація вибраної стратегії призводить до досягнення цілей антикризового розвитку. Система можливих стратегій антикризового розвитку для різних етапів життєвого циклу підприємств наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Вибір антикризових стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємства [13; 49; 50]

Стадія життєвого циклу підприємства	Можлива стратегія	Організаційно-економічний механізм забезпечення реалізації стратегії
1	2	3
Народження	Стратегія мінімізації витрат Стратегія фокусування	Маркетингові дослідження Мотивація працівників Формування оптимальної організаційної структури із простими зв'язками Дослідження в галузевих технологіях Система стабільних заставних цін Ціноутворення
Розвиток	Стратегія концентрації зусиль Стратегія вертикальної інтеграції Стратегія інновації	Формування інноваційно-інвестиційної політики Формування корпоративної культури Творча атмосфера в колективі Укріплення партнерських зв'язків Механізм контролю за роботою партнерів, конкурентів Ринкова інфраструктура Маркетингове забезпечення Пільгове кредитування Система страхування

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Зрілість	Стратегія диверсифікації Стратегія інновацій Стратегія реструктуризації Стратегія максимізації Продукції	Перегляд інноваційно-інвестиційної політики Розвиток корпоративної культури Творча атмосфера в колективі Створення нових партнерських зв'язків Введення режиму економії Зміна окремих керівників Часткова зміна спеціалізації Ринкова інфраструктура Маркетингове забезпечення Пільгове кредитування Система страхування Соціально-економічне прогнозування Механізм забезпечення розширення номенклатури товарів
Старіння	Захисна стратегія Стратегія агресивного захисту Стратегія зняття врожая Стратегія реструктуризації Стратегія ліквідації	Вивільнення ресурсів із окремих галузей та їх спрямування в інші Захист шляхом реакції на зовнішні фактори Зміна окремих керівників Часткова зміна спеціалізації Мотивація працівників Система дотацій Система банкрутства

Підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії антикризового розвитку сприяє врахування часового фактору, який характеризується життєвим циклом підприємства. Кожна стадія життєвого циклу підприємства має свої особливості поведінки, які повинні враховуватися антикризовими менеджерами при забезпеченні раціонального з'єднання зовнішніх та внутрішніх факторів у часі і просторі. Використовуючи фактори, що впливають на виникнення криз на підприємствах, можна уникнути криз, використовуючи стратегічне планування.

Отже, на основі вище проведеного аналізу вибору стратегії антикризового управління, можна зробити висновок, що на сьогодні все більшу роль відіграють інноваційний потенціал та можливість впроваджувати ефективні стратегії і постійно розвивати підприємство

шляхом відновлення його структури та ключових бізнес-процесів у відповідь на негативні кризові явища.

3.2 Реалізація стратегії антикризового управління

Ефективність реалізації стратегії антикризового управління на ПАТ «Мотор січ» можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. Її розробка та реалізація має спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Антикризова програма діяльності підприємства – це система комплексних заходів по виходу підприємства з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства [11]. Для ефективного вирішення поставлених завдань програма антикризового управління повинна складатися з заходів, розроблених в рамках наступних напрямків: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління і операційний менеджмент. Реалізація антикризової програми потребує узгодження та координації дій всіх перерахованих вище напрямів. Ефективне і одночасне впровадження заходів в рамках таких напрямків як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та організаційне управління і операційний менеджмент дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Основні напрямки антикризової програми.

Фінансове управління

Основною метою є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства. Діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу – одна

з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий аналіз, який проводиться економістами підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства, чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх та внутрішніх чинників [38, с. 421-424].

Фінансову стабілізацію ПАТ «Мотор січ» необхідно здійснювати за такими етапами: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стабільності; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання. Для досягнення цього пропонуємо керівництву підприємства використовувати три основні групи резервів:

- резерви операційної діяльності: раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів; вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства; дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці; гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності;

- резерви інвестиційної діяльності: оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів; підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування;

- резерви фінансової діяльності: ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; залучення довгострокових позик і кредитів; ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика.

Фінансова стабілізація ВАТ «Мотор січ» можна здійснювати за допомогою наступних механізмів:

- оперативний механізм фінансової стабільності, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень;

– тактичний механізм фінансової стабільності з використанням окремих захисних заходів, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді;

– стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного росту підприємства [31, с. 40-46].

Маркетингова політика

Не менш важливим елементом антикризової програми підприємства є маркетингова стратегія, яка передбачає глибокий аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначення власної позиції на ринку цінової й асортиментної політики, оцінку комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації, підготовку висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Маркетингова програма включає заходи, які необхідно виконати організації для стабілізації ситуації на ринку і з виходу з кризи неплатоспроможності, некерованості, не конкурентоспроможності [10, с. 216].

Як видно з організаційно-виробничої структури ПАТ «Мотор січ» (Рис. 2.1), протягом всього періоду існування на даному підприємстві не було створено відділу маркетингу, незважаючи на те, що в 2020 році підприємство розширило ринок збуту. На основі проведеного аналізу та виявлених резервів ПАТ «Мотор січ», пропонуємо створення служби маркетингу, як один із заходів поліпшення фінансово-економічного стану підприємства.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось зменшення обсягу товарної продукції. В зв'язку з неповним використання наявних виробничих потужностей та попитом на продукцію, яка виробляється, пропонується ввести в організаційну структуру службу маркетингу, яка буде

підпорядковуватися голові правління, тобто, ця служба буде забезпечувати реалізацію продукції підприємства.

Створення служби маркетингу дасть можливість вирішити багато нагальних питань, адже до задач служби входять:

1. збір, обробка і аналіз інформації про ринок, попит на продукцію;
2. підготовка даних, необхідних для прийняття рішення з ефективного використання виробничого, фінансового, збутового та інших потенціалів у відповідності із вимогами ринку;
3. активний вплив на формування попиту і стимулювання збуту.

Функції служби маркетингу:

Перший бізнес-напрямок – комплексне дослідження ринку, що включає:

- дослідження і аналіз основних показників ринку (ємність, кон'юнктура, конкурентне середовище і ін.);
- прогнози розвитку попиту (довго - і короткострокові);
- вивчення споживачів (відношення до продукції, підприємства, мотиви поведінки, переваги тощо);
- вивчення діяльності конкурентів (маркетингова політика, сильні і слабкі сторони і ін.);
- сегментація ринку, аналіз параметрів сегментів, позиціонування тощо;
- розробка стратегічних і оперативних планів, проведення аналізу і контролю на цільових ринках.

Другий бізнес-напрямок – формування політики продукції ПАТ «Мотор січ», що передбачає:

- розробку асортименту;
- оцінку стану і підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Третій бізнес-напрямок – визначення цінової політики ПАТ «Мотор січ», що означає:

- вибір цінової орієнтації на власні витрати, стан попиту, конкурентного середовища;
- розробка системи стимулюючих цін.

Інтернет-маркетинг включатиме:

1) Створення каналів розподілу і вибір засобів реалізації продукції, що охоплює:

- формування каналів розподілу;
- аналіз і прогноз обсягу і структури реалізації;

2) Розвиток комунікативних зв'язків з ринком, що включає:

- підготовку маркетингових обґрунтувань, проведення рекламних кампаній;
- проведення виставок, презентацій, демонстрацій;
- заохочення замовників;
- формування позитивного іміджу підприємства.

Зміни у внутрішньому середовищі мають бути організаційно-економічного, техніко-технологічного та загально-організаційного характеру. Серед організаційно–економічних заходів слід виділити організаційну систему, яка повинна забезпечувати високу оперативність прийняття рішень, надійну систему збору, передачі та обробки інформації, надійний зворотній зв'язок на всіх ланках виробничо-господарської системи, а також зниження ресурсо- та трудомісткості продукції. Цього зниження можна досягти за рахунок високоефективного використання матеріальних і трудових ресурсів. Саме це має стати важливим інструментом істотного зниження собівартості продукції, що є запорукою високої конкурентоспроможності продукції і водночас основою стабільного функціонування підприємства [19].

Ефективність антикризових заходів з підвищення стійкості машинобудівних підприємств пропонується визначати за такою моделлю

$$E_{\text{ант.зах.}} = \sum_{t=t_{\text{впр}}=0}^{t=T} ((P_{\text{заг}}^t - B_{(\text{орг-екоп})}^t - B_{(т-т)}^t \times (1 + \kappa_t^t) - B_{(\text{ад.соц-пол.})}^t \times (1 + \kappa_c^t) \times (1 + \kappa_n^t) - \\ - B_{(\text{екол.})}^t \times (1 + \kappa_e^t)) \times KD_t) - KB_{\text{поч}} \Rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де $P_{\text{заг}}$ – вартісна оцінка результатів від застосування превентивних антикризових заходів (ПАЗ), спрямованих на підвищення стійкості машинобудівного підприємства у t – му році; $B_{(\text{орг-екоп})}^t$ – поточні витрати на організаційні та економічні заходи, передбачені ПАЗ у t – му році; $B_{(т-т)}^t$ – поточні витрати на технічні та технологічні заходи, передбачені ПАЗ у t – му році; κ_t^t – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до рівня технологій виробництва та технічних стандартів у t – му році; $B_{(\text{ад.соц-пол.})}^t$ – поточні витрати на заходи з адаптації до соціально-політичних умов, передбачені ПАЗ у t – му році; κ_n^t – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вартості консультаційних послуг у t – му році; κ_c^t – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до соціальних стандартів у t – му році; $B_{(\text{екол.})}^t$ – поточні витрати на заходи зі зменшення екологічних ризиків, передбачені ПАЗ у t – му році; κ_e^t – коефіцієнт, що враховує збільшення поточних витрат у зв'язку з підвищенням вимог до екологічних норм у t – му році; $KB_{\text{поч}}$ – початкові капітальні витрати на розробку та впровадження превентивних антикризових заходів, спрямованих на підвищення стійкості машинобудівного підприємства.

Проведення запропонованих заходів сприятиме майновому та організаційному зміцненню машинобудівних підприємств, стабілізації їх внутрішнього середовища, а також дозволить забезпечити здатність

підприємств до швидкого, адекватного управління та ефективної адаптації до умов конкурентного середовища. В роботі доведено, що потреби адаптації машинобудівних підприємств до сучасних умов економіки України, які постійно змінюються, висувують на передній план одну з головних проблем – реструктуризацію суб'єктів господарювання, яка здатна виступити в якості важливого засобу не тільки подолання, а й запобігання настанню кризи. Реструктуризацію, на нашу думку, слід використовувати не лише в умовах глибокої кризи на підприємстві, а й в умовах стабільного розвитку. Здобувачем запропоновано уточнене визначення поняття «реструктуризація», яку треба розглядати як інструмент превентивного антикризового управління, що спрямований 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 стабілізації підприємства [19].

Необхідність застосування реструктуризації на машинобудівному підприємстві зумовлена низкою проблем, серед яких: незадовільний рівень менеджменту підприємства, техніко-технологічне відставання виробництва від передових країн, низька конкурентоспроможність продукції. Вирішення цих завдань пов'язане, насамперед, із формуванням нових механізмів і методів управління, які б відповідали внутрішньому стану підприємства та умовам ринку. Таким чином, процес реструктуризації треба розглядати як спосіб зняття суперечностей між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. Запропонована структура проведення адаптивної

реструктуризації машинобудівного підприємства в умовах нестабільного середовища наведена на рисунку 3.4. [19]

Зазначимо, що реструктуризація підприємства, незалежно від умов, в 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 роботи задля досягнення поставленої мети підприємства. За допомогою показників економічної ефективності визначено результати від застосування запропонованої послідовності проведення адаптивної реструктуризації машинобудівного підприємства, які наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка загальних результатів проведення реструктуризації підприємства машинобудування

Показник	до застосування		після застосування		зміна показника		тенденція зміни показника	
	ПАТ «Мотор-Січ»	ПАТ «ЗТР»	ПАТ «Мотор-Січ»	ПАТ «ЗТР»	ПАТ «Мотор-Січ»	ПАТ «ЗТР»	ПАТ «Мотор-Січ»	ПАТ «ЗТР»
E_p	1,75	0,76	1,48	0,73	-0,27	-0,03	позитивна	позитивна
$E_{оф}$	1,74	11,58	2,33	11,99	0,59	0,41	позитивна	позитивна
$E_{ок}$	327	161	306	155	-21	-6	позитивна	позитивна
$E_{пп}$	110	431	155	447	45	16	позитивна	позитивна
$E_{рп}$	0,18	0,45	0,34	0,46	0,16	0,01	позитивна	позитивна

Примітка. У таблиці враховані такі показники ефективності: E_p - економічна ефективність використання ресурсів; $E_{оф}$ - економічна ефективність використання існуючих основних фондів; $E_{ок}$ - економічна ефективність використання існуючих оборотних коштів; $E_{пп}$ - економічна ефективність діяльності персоналу; $E_{рп}$ - рентабельність роботи підприємства, яка визначається відношенням отриманого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства до витрат, пов'язаних зі створенням і поповненням основних та оборотних засобів.

Запропонований підхід до оцінки результатів проведення реструктуризації на машинобудівних підприємствах, який базується на розрахунку п'яти ключових показників ефективності, доцільно використовувати на перших етапах застосування реструктуризації для більш швидкого отримання попередніх результатів від її проведення та своєчасного внесення поточних коректив у їх господарську діяльність.

У роботі обгрунтовано процес формування та реалізації антикризової стратегії управління підприємством машинобудування, яка базується на проведенні антикризового моніторингу за відхиленнями в економічних чинниках (рис. 3.5).

Антикризовий моніторинг у запропонованій стратегії виконує функцію постійного спостереження і контролю діяльності підприємства з метою оперативної діагностики його виробничого, фінансового та інвестиційно-інноваційного стану, оцінки його в динаміці та прийняття кваліфікованих управлінських рішень з метою запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві або відновлення стабільного функціонування в умовах кризи.

Застосування антикризового моніторингу обгрунтовано певною особливістю антикризової діяльності підприємства, для якої притаманна перманентна зміна його внутрішнього середовища й обумовлена цим значна піддатливість зовнішнім впливам навколишнього середовища. Крім того, вжиття цього заходу надасть можливість вчасно корегувати управлінські рішення, які були прийняті раніше, дозволить мінімізувати економічні втрати та попередити їх кризові наслідки.

Запобігання та недопущення кризового стану машинобудівних підприємств можливе на основі використання й поєднання різних методів та прийомів антикризового управління.

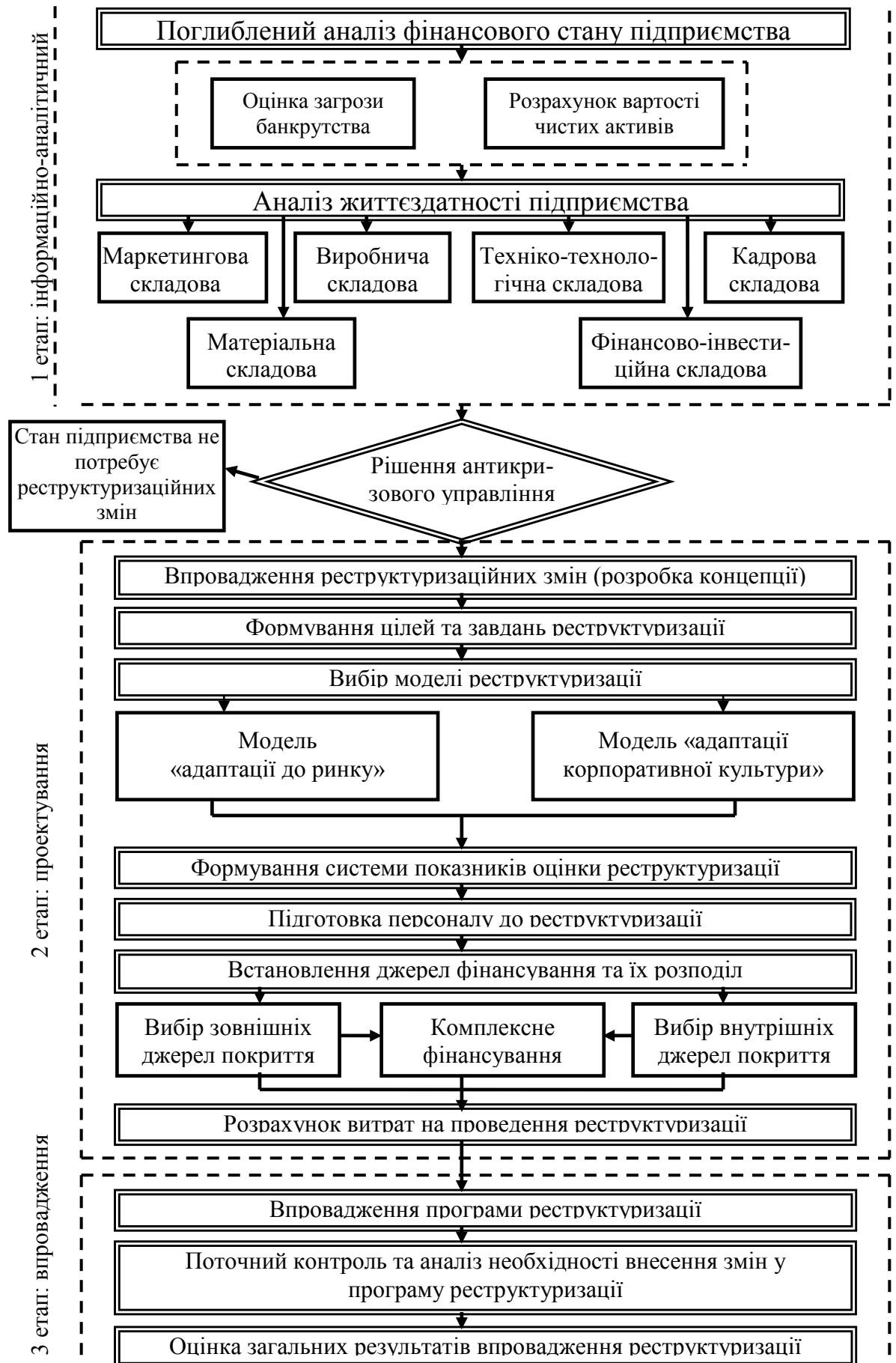


Рисунок 3.4 Запропонована послідовність проведення адаптивної реструктуризації машинобудівного підприємства [19]

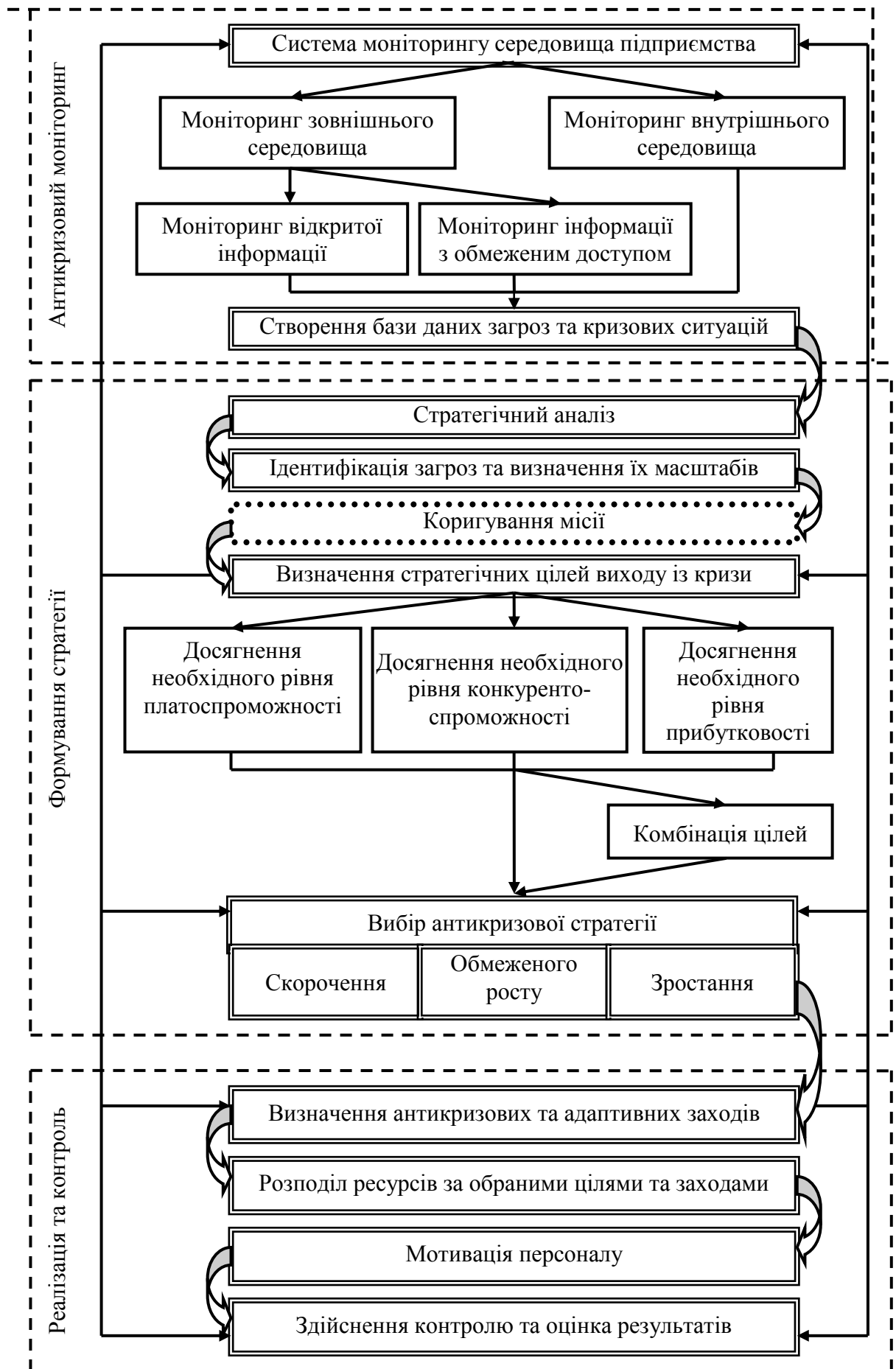


Рисунок 3.5 Етапи формування та реалізації антикризової стратегії управління машинобудівним підприємством [19]

Розробка стратегії є ключовим інструментом антикризової складової управління, оскільки це робить підприємство більш підготовленим до раптових змін та до кризових явищ [19].

Антикризова стратегія підприємства повинна мати оригінальний характер, оскільки зумовлена індивідуальною системою цілей. Запропонована антикризова стратегія управління дає змогу машинобудівним підприємствам встановити: яким чином вони можуть протистояти змінам зовнішнього середовища; за допомогою яких превентивних заходів зможуть зберегти свою життєздатність й досягти накреслених цілей.

Інвестиційна політика і управління інвестиціями

Важливе місце в розробці антикризової програми займає інвестиційна політика як складова стратегічного планування. Вона включає такі основні напрями:

- управління ризиком;
- програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів; стратегічний аналіз;
- стратегічне управління, яке охоплює три сфери прийняття рішень: інвестиції, фінансування, виробничу діяльність [60, с. 421-424].

Ефективність виробничої діяльності ПАТ «Мотор січ» може бути забезпечена тільки за умов оптимального використання виробничих ресурсів, ефективної інвестиційної і фінансової політики. В рамках інвестиційної політики необхідно провести оцінку привабливості підприємства і оцінку інвестиційних проектів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків розробити антикризову інвестиційну політику (програму) підприємства.

Управління персоналом

Управління персоналом являє собою сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації і структурних підрозділів з управління

підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей організації.

Підвищити ефективність діяльності ПАТ «Мотор січ» можливо шляхом ефективного управління персоналом, що буде сприяти росту конкурентоспроможності виробленої підприємством продукції. Ефективність системи антикризового управління персоналом на даному підприємстві повинна базуватися на ефективному використанні принципів управління персоналом (у повній сукупності загальних, базисних, специфічних і приватних принципів управління персоналом).

Процес управління персоналом повинен базуватися на принципах формування якісного кадрового потенціалу, його оптимізації, орієнтації на професійне ядро, подолання опору до змін з боку персоналу.

Організаційне управління і операційний менеджмент

Вихід підприємства з кризи передбачає розробку стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме:

- рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління;
- рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів;
- рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та інші.

Для реалізації прийнятої стратегії виходу з кризової ситуації керівництво ПАТ «Мотор січ» повинно забезпечити виконання наступних завдань антикризового управління:

- розробку механізму концепції відхилень у випадку виходу з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі потреби;

- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організацію безперервного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу.

Вирішення цих завдань залежить насамперед від прийнятої стратегії менеджменту, в якій повинні бути відображені процеси інтеграції виробництва, перегляд діючої структури управління для успішного вирішення стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи. У структурі стратегічного плану повинні бути враховані всі елементи стратегічного менеджменту:

- система стратегічного планування;
- організаційні структури управління, що відповідають конкретним завданням виробництва;
- система комунікацій;
- система мотивації персоналу;
- система корпорації;
- сучасна організаційна культура управління;
- система ухвалення управлінських рішень;
- система контролю.

Ряди динаміки характеризують процеси розвитку соціально-економічних явищ. Цим процесам властиві дві взаємопов'язані риси: динамічність та інерційність. Динамічність проявляється зміною рівнів і варіацією показників, що характеризують процес, інерційність –сталістю механізму формування процесу, напрямком та інтенсивністю динаміки

протягом певного часу. Поєднуючи ці риси, динамічний ряд у будь-який момент часу t містить залишки минулого, основи сучасного і зародки майбутнього.

Діалектична єдність мінливості і сталості, динамічності та інерційності формує закономірності розвитку процесу. Під впливом різних факторів довгострокової і короткострокової дії в одних рядах рівень показників протягом тривалого часу зростає або зменшується з різною інтенсивністю, а в інших зростання і зменшення рівня чергуються з певною періодичністю. Окрім закономірних коливань рівня, динамічним рядам також можуть бути притаманні випадкові коливання.

При моделювання динамічних процесів причинний механізм формування властивих їм особливостей у явному вигляді не враховується. Будь-який процес розглядається як функція часу. Хоча час не виступає фактором конкретного соціально-економічного процесу, але зміна показників у часі, як правило, акумулює комплекс постійно діючих умов і причин, які визначають цей процес.

Виявлення основної тенденції розвитку процесу називається вирівнюванням динамічного ряду, а методи виявлення основної тенденції розвитку – методами вирівнювання. Вирівнювання дозволяє характеризувати особливості змін у часу даного динамічного ряду у найбільш загальному вигляді як функцію часу, при цьому вважається, що через час можна виразити вплив усіх основних факторів.

Лінії тренда звичайно використовуються в завданнях прогнозування. Такі завдання вирішують за допомогою методів регресійного аналізу. За допомогою регресійного аналізу можна продовжити лінію тренда вперед або назад, екстраполювати її за межі, у яких дані вже відомі, і показати тенденцію їхньої зміни. Можна також побудувати лінію ковзкового середнього, яка згладжує випадкові флуктуації, ясніше демонструє модель і простежує тенденцію зміни даних. Лініями тренда можна доповнити ряди даних, представлені на ненормованих плоских діаграмах з областями,

лінійчатих діаграмах, гістограмах, графіках, біржових, крапкових і бульбашкових діаграмах [3].

Експонентне ковзне середнє (ЕМА), це найпростіший і часто використовуваний у трейдингу цифровий фільтр. Алгоритм його обчислення задається формулою:

$$Y[i] = Y[i - 1] + (X[i] - Y[i - 1]) \times \alpha, \quad (3.2)$$

α – параметр фільтра визначальний ступінь згладжування. Він може приймати значення від 0 до 1. Чим він менше, тим сильніше буде згладжуватися вхідний сигнал. В окремих випадках при $\alpha = 0$ фільтр перестає реагувати на зміни вхідного сигналу, а при $\alpha = 1$ він просто повторює вхідний сигнал.

Параметр α можна зв'язати з періодом вираженням $\alpha = 2/(N + 1)$.

Отже, для прогнозу вводимо на робочий аркуш MS Excel відомі дані (рис.3.6)

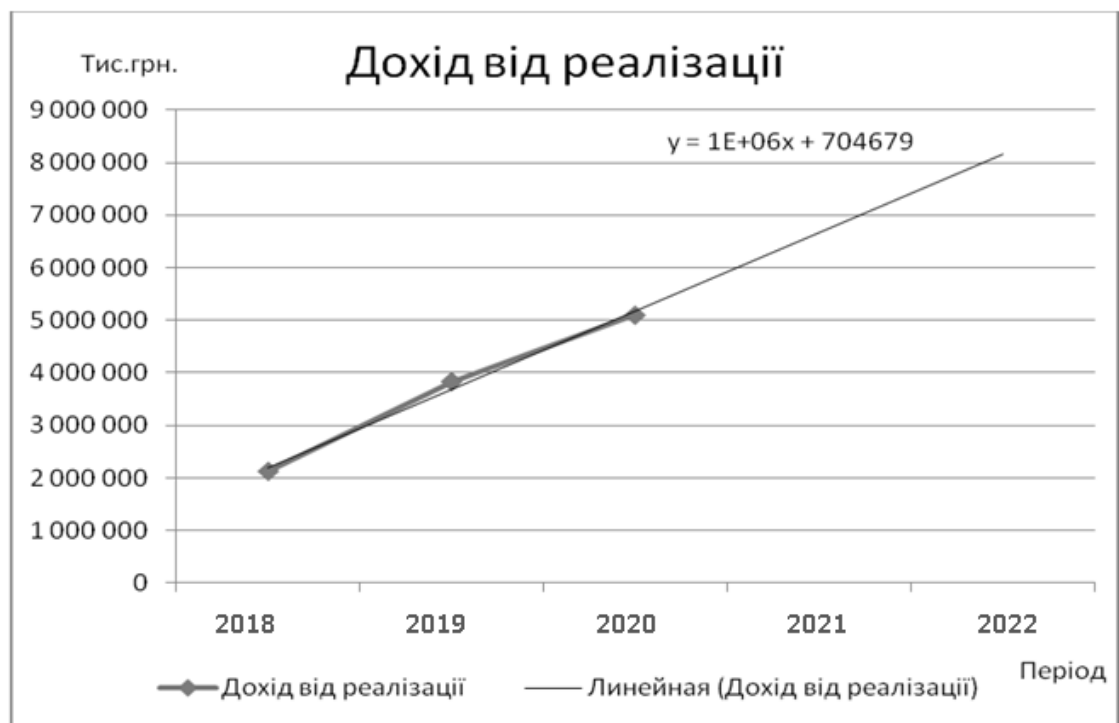


Рисунок 3.6 Прогнозне значення доходу від реалізації за допомогою лінії тренда

Додавання лінії тренда до рядів даних:

- 1) Обираємо ряд даних, до якого потрібно додати лінію тренда;
- 2) Обираємо команду Додати лінію тренда в меню Діаграма.
- 3) На вкладці Тип обираємо потрібний тип регресійної лінії тренда (у даному випадку – поліноміальна, ступінь - 2).
- 4) На вкладці Параметри ставимо відмітки:
 - показувати рівняння на діаграмі;
 - помістити на діаграму величину достовірності апроксимації.

Таким чином, прогноз визначив збільшення доходу до 4 000 000 тис.грн.

За такою ж методикою можемо визначити прогнозне значення собівартості (рис.3.7).



Рисунок 3.7 Прогнозне значення собівартості

Також можна визначити прогнозне значення витратної частини, наприклад витрати на збут, адміністративні витрати та інші операційні витрати (рис.3.8)

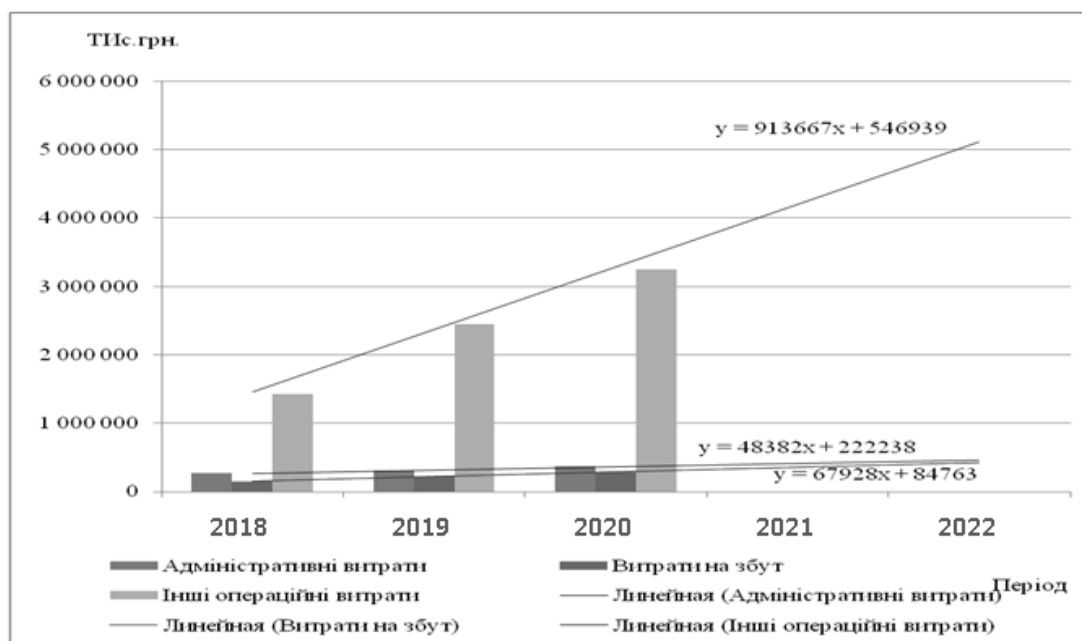


Рисунок 3.8 Прогнозування витратної частини діяльності підприємства

З прогнозу видно, що необхідно зменшити інші операційні витрати. Витрати на збут та адміністративні витрати мають повільне збільшення.

Прогноз моделей банкрутства наведений на рис.2.9.

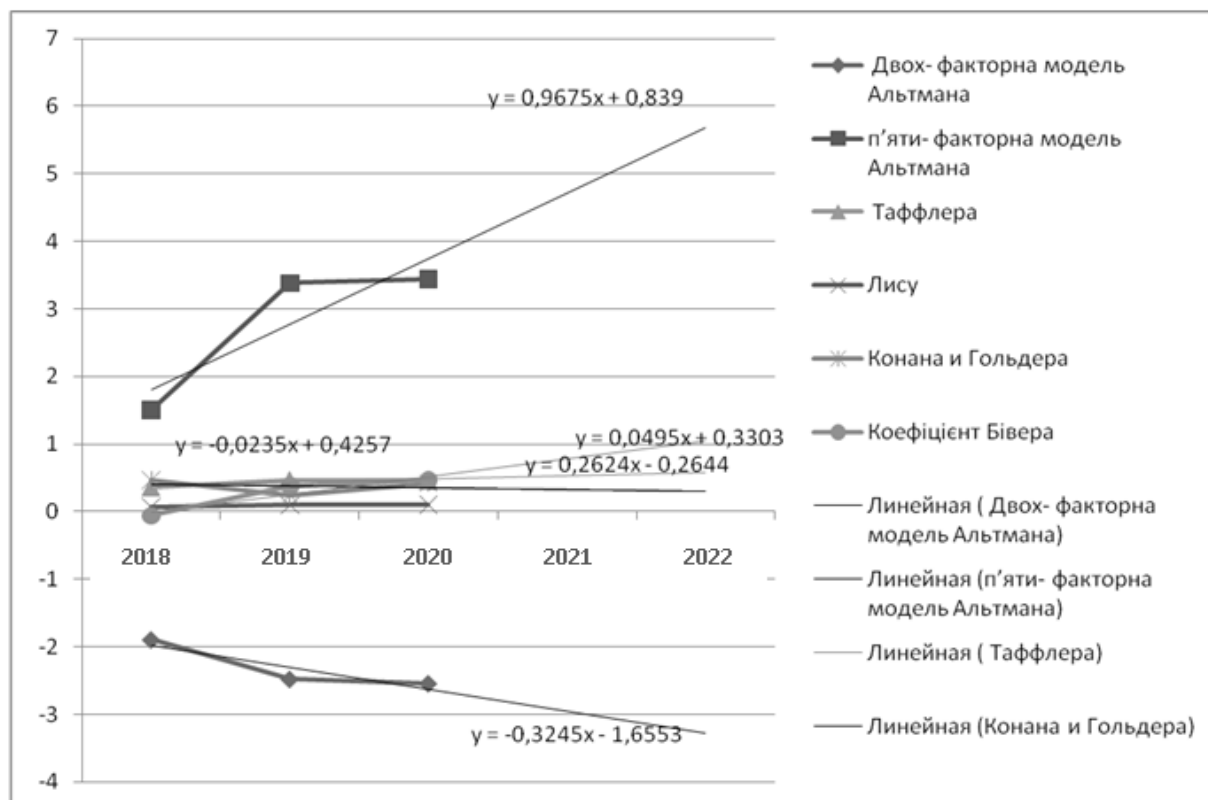


Рисунок 3.9 Прогноз моделей банкрутства

З рисунка 3.9 видно, що спостерігається поліпшення, тобто зменшення імовірності банкрутства.

Функція ТЕНДЕНЦІЯ обчислює прогнози, засновані на лінійному зв'язку між результатом спостереження і часом, в який це спостереження було зафіксоване. Припустимо, що ви складаєте лінійний графік даних, на вертикальній осі якого відзначаєте результати спостережень, а на горизонтальній фіксуєте тимчасові моменти їх отримання. Якщо цей взаємозв'язок носить лінійний характер, то лінія на графіці буде або прямою, або злегка нахиленою в одну або іншу сторону, або горизонтальною. Це і буде кращою підказкою про те, що взаємозв'язок є лінійним, і тому в даному випадку функція ТЕНДЕНЦІЯ – найзручніший спосіб регресивного аналізу.

Проте, якщо лінія різко згинається в одному з напрямів, то це означає, що взаємозв'язок показників носить нелінійний характер. Існує велика кількість типів даних, які змінюються в часі нелінійним способом. Деякими прикладами таких даних є об'єм продажів новій продукції, приріст населення, виплати по основному кредиту і коефіцієнт питомого прибутку. У разі нелінійного взаємозв'язку функція Excel ЗРОСТАННЯ допоможе вам отримати точнішу картину напряму розвитку вашого бізнесу, чим при використанні функції ТЕНДЕНЦІЯ.

Демонструється, яким чином фактичні і прогнозовані дані фіксуються в стандартному лінійному графіку. Оскільки лінія товарів, що є в наявності, різко згинається вгору, менеджер ухвалює рішення скласти прогноз з використанням функції ЗРОСТАННЯ. Як і при використанні функції ТЕНДЕНЦІЯ, користувач в даному випадку може генерувати прогнози, просто підставляючи нові значення-х. Щоб спрогнозувати результати 11 – 13 тижнів, слід ввести ці числа в осередки B12:B14, а потім за допомогою формули масиву в діапазон осередків C2:c14 ввести наступне: =ЗРОСТАННЯ(A2:a11;B2:B11;B2:B14)

У осередках C12:c14 приведені значення попередньої оцінки кількості замовлень, яка може чекати менеджер в подальші три тижні за умови, що

поточна тенденція зростання залишиться незмінною. Проте слід враховувати, що такий оптимістичний прогноз на практиці, ймовірно, зазнає певні зміни. Якщо при обчисленні прогнозу кількість планованих замовлень перевищить кількість клієнтів, від нього, швидше за все, слід просто відмовитися.

Та все ж у функції ЗРОСТАННЯ немає зовсім нічого магічного – просто вона є дуже зручним способом отримання специфічних логарифмічних результатів. Натуральний логарифм не описує всіх нелінійних рядів – він може спрогнозувати квадратичний тренд або навіть кубічний. У таких випадках слідче частіше удаватися до допомоги функції ТЕНДЕНЦІЯ, оскільки при цьому забезпечується кращий контроль над вашими прогнозами (табл.3.5 рис.2.10).

Таблиця 3.5 - Функція ЗРОСТАННЯ

Період		П'яти- факторна модель Альтмана	Таффлера	Лису	Конана и Гольдера
2018 рік	1	1,502	0,364	0,071	0,469
2019 рік	2	3,383	0,461	0,097	0,245
2020 рік	3	3,437	0,463	0,105	0,422
2021 рік	4	5,937	0,543	0,133	0,328
2022рік	5	8,981	0,612	0,162	0,311

Формульний вигляд наведений в таблиці 3.6

Таблиця 3.6 - Формульний вид

Період		П'яти- факторна модель Альтмана	Таффлера	Лису
1	2	3	4	5
2018 рік	2	1,502	0,364	0,071
2019 рік	4	3,383	0,461	0,097
2020 рік	6	3,549	0,471	0,105
2021 рік	7	=РОСТ(C16:C21;B16:B21;B22:B25)	=РОСТ(D16:D21; B16:B21;B22:B25)	=РОСТ(E16:E21;B16:B21;B22:B25)
2022рік	8	=РОСТ(C17:C22;B17:B22;B23:B26)	=РОСТ(D17:D22; B17:B22;B23:B26)	=РОСТ(E17:E22;B17:B22;B23:B26)

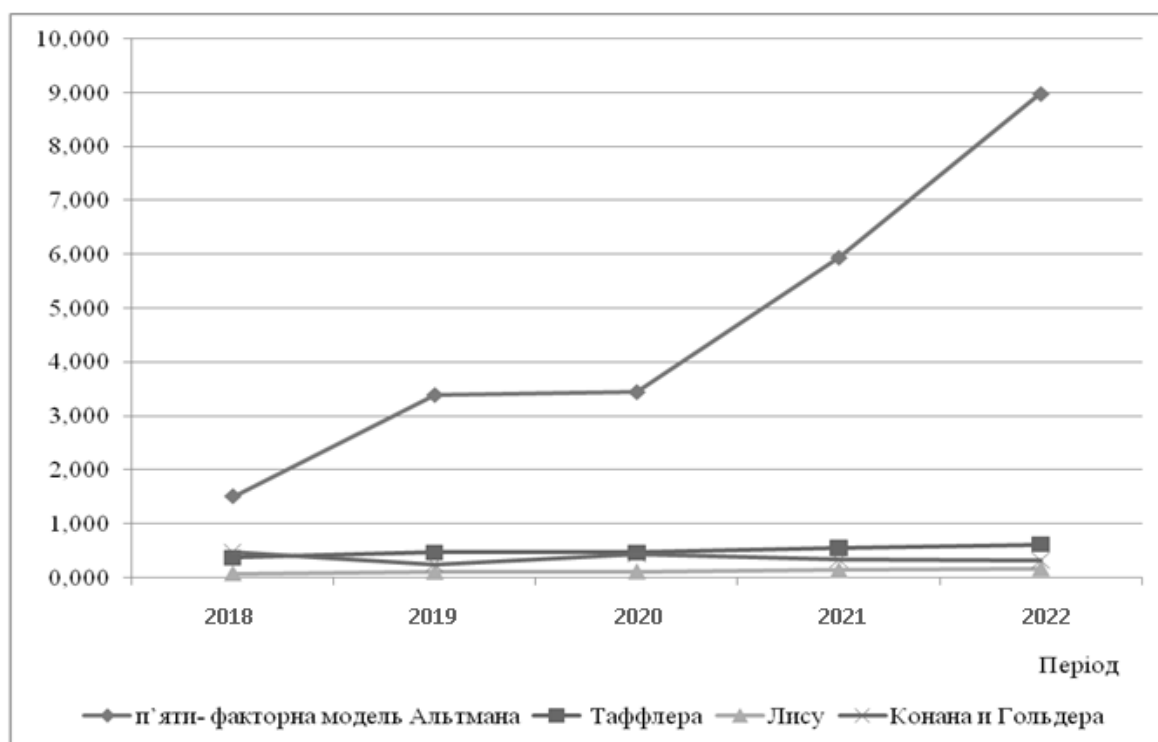


Рисунок 3.10 Функція ЗРОСТАННЯ

Для функції тенденція скористаємось такими ж даними, тільки зміниться формула (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Функція ТЕНДЕНЦІЯ

Період		П'яти- факторна модель Альтмана	Таффлера	Лису	Конана и Гольдера
1	2	3	4	5	6
2018 рік	1	1,502	0,364	0,071	0,469
2019 рік	2	3,383	0,461	0,097	0,245
2020 рік	3	3,437	0,463	0,105	0,422
2021 рік	4	4,709	0,528	0,125	0,332
2022рік	5	5,677	0,578	0,142	0,309

Таким чином була проаналізована імовірність банкрутства ПАТ «Мотор січ» за 7–ма моделями діагностики банкрутства. Визначено, що двох факторна модель Альтмана має від'ємне значення, що свідчить про зменшення імовірності банкрутства. П'яти факторна модель Альтмана свідчить, що протягом 2018-2019 та 2020 року ПАТ «Мотор січ» має можливість банкрутства підприємства в майбутньому. Протягом 2019 року.

За моделлю Таффлера свідчить, що підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності, тобто показник був більше 0,3, але у 2020 року цей показник мав критичне значення (0,308). За моделлю Конана і Гольдера визначено, що починаючи з 2018 року по 2019 року включно ПАТ «Мотор січ» мало кризовий стан діяльності. Коефіцієнт Бівера показує задовільну структуру балансу крім 2019 року.

В таблиці 3.8 проведено аналіз відхилення між зростанням та тенденцією п'яти- факторна модель Альтмана.

Таблиця 3.8 - Відхилення між зростанням та тенденцією п'яти-факторна модель Альтмана

Період	ТЕНДЕНЦІЯ	РОСТ	РОСТ- ТЕНДЕНЦІЯ
2018 рік	1,502	1,502	0,000
2019 рік	3,383	3,383	0,000
2020 рік	3,437	3,437	0,000
2021 рік	4,709	5,937	1,228
2022рік	5,677	8,981	3,304

Визначено, що за функцією рост прогнозний рівень більше. Проведено аналіз діяльності ПАТ «Мотор січ за допомогою детермінованого аналізу, та кореляційного аналізу. Визначено, вплив факторів на діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ З РОЗДІЛУ

Отже, кризові явища легше передбачити, ніж ліквідувати, так як ліквідувати їх майже не можливо. Тому успіх діяльності підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентоздатним в умовах кризи. Створення потрібних резервів (ресурсних, фінансових, матеріальних) допоможе діяти

підприємству в умовах кризи більш ефективніше. Необхідним є подальше дослідження конкурентоспроможності, адаптації, гнучкості виробництва і персоналу в умовах кризи, а також системи антикризових стратегій.

Запропоновані етапи формування та реалізація антикризової стратегії управління поєднують стратегічні та тактичні аспекти антикризового планування та сприяють вирішенню проблеми забезпечення конкурентоспроможного та стабільного стану машинобудівного підприємства.

Ефективність реалізації стратегії антикризового управління на ПАТ «Мотор січ» можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми за такими напрямками як фінансове управління, маркетингова політика (рекомендовано створення відділу маркетингу), інвестиційна політика і управління інвестиціями, організаційне управління і операційний менеджмент, управління персоналом.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Аналіз потенційних небезпек

В розділі надані основні заходи з охорони праці, при дослідженні банкрутства підприємства. Розглядається місце планово-економічного відділу. Воно являє собою офісне приміщення, в якому розташовується різноманітна техніка: комп'ютери, принтери. Під час роботи в офісному приміщенні можуть виникнути такі небезпеки:

- а) Небезпеки які пов'язані з ураженням електричним струмом при роботі в адміністративних приміщеннях.
- б) Небезпеки які пов'язані з ушкодженням опорно-рухового апарату (статичні навантаження, нерациональна позою, малорухомість).
- в) Небезпеки які пов'язані з механічним травмуванням при виконанні службових обов'язків, що може виникнути в будь-якому місці, де є потреба у присутності фахівця.
- г) Небезпеки які пов'язані з підвищенням статичних навантажень користувачів ПК та «тунельний синдром» або синдром зап'ястного клапана.
- д) Негативний вплив електромагнітних полів та випромінювань.
- е) Небезпеки які пов'язані з незадовільними параметрами мікроклімату.
- є) Негативний вплив електростатичних полів при роботі з відео дисплейними терміналами.
- ж) Недостатній рівень освітлення.
- з) Можливість загорянь внаслідок незадовільного стану пожежної безпеки або порушень правил пожежної безпеки

4.2 Заходи забезпечення безпеки

- а) За способом захисту людини від поразки електричним струмом обладнання місця користувача ПК має відповідати ГОСТ 12.2.007.0-75*

(2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» для I-го (стаціонарні комп'ютери) і II-го (освітлювальні прилади, кондиціонери, вентилятори, сканери) класу захисту.

Електробезпека у приміщенні з відеодисплейними терміналами:

У приміщенні, де одночасно експлуатується або обслуговується більше п'яти персональних ЕОМ, на помітному та доступному місці встановлюється аварійний резервний вимикач, який може повністю вимкнути електричне живлення приміщення, крім освітлення.

Індивідуальні і групові штепсельні з'єднання та електророзетки необхідно монтувати на негорючих або важкогорючих пластинах.

Електромережу штепсельних розеток для живлення ПК при розташуванні їх уздовж стін приміщення прокладають по підлозі вздовж стін приміщення, як правило, в металевих трубах і гнучких металевих рукавах з відводами відповідно до затвердженого плану розміщення обладнання та його технічних характеристик.

Металеві труби та гнучкі металеві рукави повинні бути заземлені.

Для забезпечення електробезпеки використовуються окремо або в поєднанні один з одним такі технічні способи та засоби:

- захисне заземлення та з занурення згідно ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление»;
- вирівнювання потенціалів;
- мала напруга;
- захисне відключення;
- ізоляція струмопроводів: передбачений ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 (згідно з ГОСТ 14254-96 «Степени защиты, обеспечиваемые оболочками (код IP)» розшифровується наступним чином: перша цифра – захист від зовнішніх твердих предметів діаметром більше 1 мм; друга цифра – захист від бризок);
- попереджувальна сигналізація, блокування, знаки безпеки;
- засоби захисту та запобіжні пристрої;

- експлуатаційні заходи (необхідно дотримуватися правил техніки безпеки при роботі з високою напругою, а також наступних заходів обережності: не підключати і не відключати рознімання кабелів при включеній напрузі мережі, технічне обслуговування і ремонт проводити тільки при вимкненому живленні).

б) Для мінімізації негативних наслідків “синдрому тривалих статичних навантажень” (СТСН) передбачено вдосконалення ергономічних умов робочого місця користувачів ПК та перерви в роботі.

Конструкція робочого столу має відповідати сучасним вимогам ергономіки і забезпечувати оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання і документів. Висота робочої поверхні робочого столу з ВДТ має регулюватися в межах 680...800 мм.

Робочий стілець має бути підйомно-поворотним, регульованим за висотою сидіння та кутом нахилу спинки. Поверхня сидіння має бути плоскою, передня кромка – заокругленою. Регулювання за кожним із параметрів має здійснюватися незалежно, легко і надійно фіксуватися. Для зниження статичного напруження м'язів верхніх кінцівок слід використовувати стаціонарні або змінні підлокітники. Поверхня сидіння і спинки стільця має бути напівм'якою з нековзним, повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Робоче місце має бути обладнане підставкою для ніг завширшки не менше ніж 300 мм,. Підставка повинна мати рифлену поверхню і бортик по передньому краю заввишки 10 мм.

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу по 5-10 хвилин.

При введення даних кількість дрібних стереотипних рухів кистей і пальців рук за робочий час може перевищити 60 тис., що є небезпечним. Кожне натискання на клавішу сполучено зі скороченням м'язів та сухожилля, внаслідок чого можуть розвинути хворобливі запальні процеси. Запальні

процеси тканин сухожиль одержали загальну назву “травма повторюваних навантажень”.

в) Заходи попередження травматизму зводяться до усунення безпосередніх причин, або чинників, що сприяють його виникненню. На підприємствах організаціях необхідно проводити ретельне розслідування кожного випадку травматизму з виявленням його причин і вжиттям відповідних заходів по їх усуненню. Крім того, треба систематично за певні періоди (місяць, квартал, рік) аналізувати усі випадки травм за їх характером і причинами. Такий аналіз дозволяє встановити найбільш часті і характерні для цього підприємства причини травматизму і зосередити основні зусилля на їх усуненні.

Для зниження ймовірності механічного травмування та підвищення комфортності праці оснащення офісних приміщень повинно бути виконано раціонально з точки зору ергономіки.

г) Для запобігання «тунельного синдрому» робоче місце має бути зручним і ергономічно продуманим. Працюючи з клавіатурою, необхідно дотримуватись наступних правил:

- стежити, щоб кут згину руки в лікті був прямим, тобто 90 °;
- забезпечити оптимальну висоту клавіатури від підлоги – 65-75 см;
- користуватись ергономічними і зручними мишею та клавіатурою;
- мати можливість регулювання положення і нахилу клавіатури (відстань від поверхні стола до середини клавіатури – не більше 30 мм, кут підйому клавіатури – від 2 ° до 15 °);
- робочий стілець або крісло обов'язково повинні мати підлокітники.

д) Заходи захисту від негативної дії статичної електрики:

- кілька разів на протязі робочого дня мити руки і обличчя водою, а після закінчення роботи вимити руки й лице з милом;
- щоденно протирати екран монітора, клавіатуру та маніпулятор антистатичною серветкою;
- щоденно в приміщенні з ПК проводити вологе прибирання;

- установити нейтралізатори статичної електрики;
 - підтримувати у приміщенні вологість повітря, зазначену в нормативних документах;
 - виконати у відповідності з ДНАОП 0.00-1.21-98 “Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів” заземлення ВДТ;
- користувачу ПК бажано носити одяг з природних (льняних) волокон.

4.3 Заходи забезпечення санітарії та гігієни праці.

е) Заходи забезпечення оптимальних метеорологічних умов в робочій зоні приміщень.

При забезпеченні оптимальних метеорологічних умов враховуються: холодний період року з середньодобовою температурою зовнішнього повітря нижче $+10^{\circ}\text{C}$ та теплий період з температурою $+10^{\circ}\text{C}$ і вище.

Метеорологічні умови у виробничих приміщеннях – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення, повинні відповідати вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура $21-23^{\circ}\text{C}$; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура $22-24^{\circ}\text{C}$; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Для забезпечення і підтримки оптимальних значень параметрів мікроклімату широко використовуються кондиціонери. Кондиціонери та спліт-системи призначені для зниження температури повітря в приміщенні в теплу пору року, або (рідше) - підвищення температури повітря в приміщенні в холодну пору року. Крім основної функції регулювання температури

кондиціонери можуть забезпечувати вентиляцію приміщення, фільтрацію, зволоження та іонізацію повітря.

Розрахунок повітряобміну: Згідно з ГОСТ 12.1.0005-88 «Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони» об'єм виробничого приміщення, який приходить на кожного робітника, повинен складати не менше 40 м^3 . В іншому випадку для нормальної роботи в приміщенні необхідно забезпечувати постійний повітряобмін за допомогою вентиляції не менше $L^1=30\text{ м}^3/\text{год}$. на кожного робітника. Таким чином, необхідний повітряобмін $L_n, \text{ м}^3/\text{год}$, розраховується за формулою:

$$L_n = L^1 \cdot n = 30 \cdot 150 = 4500 \text{ м}^3/\text{год}.$$

де n – кількість працюючих в найбільш численній зміні.

Фактичний повітряобмін у відділі відбувається за рахунок природної вентиляції як неорганізаційно, через різні щіли в віконих та дверних проемів, так і неорганізаційно, через квіртку в віконих проемах або спеціальні вентиляційні канали.

Фактичний повітряобмін $L_{\phi}, \text{ м}^3/\text{год}$, розраховується за формулою:

$$L_{\phi} = \mu \cdot F \cdot v \cdot 3600 = 0,55 \cdot 0,359 = 0,197 \text{ м}^3/\text{год}$$

де μ – коефіцієнт використання повітря, приймають 0,3-0,8

F – площа квіртки або вихідного отвору, через яке буде виходити повітря, м^2

v – швидкість виходу повітря через квіртку або вентиляційний канал, $\text{м}/\text{с}$.

Розраховується за формулою:

$$v = \sqrt{\frac{2 \cdot g \cdot H_2}{\gamma_c}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 9,8 \cdot 0,0075}{1,14}} = 0,359 \text{ м}/\text{с}$$

де g – прискорення вільного падіння, $9,8 \text{ м}/\text{с}^2$

H_2 - тепловий потік під дією якого буде відбуватися вихід повітря з квартири або вентиляційний канал.

Його розраховують за формулою:

$$H_2 = h_2(\gamma_3 - \gamma_c) = 0,75 (1,15 - 1,14) = 0,0075$$

де h_2 розраховується за формулою:

$$h_2 = H - \frac{H}{2} - 0,75 = 3 - \frac{3}{2} - 0,75 = 0,75$$

γ_3 та γ_c – відповідно об'ємна маса повітря ззовні приміщення та всередині його, кгс/м³

H - висота приміщення, м

В загальному випадку об'ємна маса повітря розраховується за формулою:

$$\gamma_c = 0,465 \cdot \frac{P_B}{T_C} = 0,465 \cdot \frac{750}{301} = 1,14 \text{ кгс/м}^3$$

$$\gamma_3 = 0,465 \cdot \frac{750}{304} = 1,15 \text{ кгс/м}^3$$

Приходимо до висновку, що вентиляція є ефективною, так як, фактичний повітряобмін L_ϕ менший за необхідний повітряобмін L_n .

є) З метою зменшення навантаження на органи зору при роботі з ВДТ передбачено такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8-годинній денній робочій зміні в залежності від характеру праці:

- для розробників програм із застосуванням ЕОМ слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за ВДТ;

- для операторів із застосування ЕОМ слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;
- для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожною години роботи за ВДТ.

У всіх випадках, коли виробничі обставини не дозволяють застосувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи з ВДТ не повинна перевищувати 4 години.

При 12-годинній робочій зміні регламентовані перерви повинні встановлюватися в перші 8 годин роботи аналогічно перервам при 8-годинній робочій зміні, а протягом останніх 4-х годин роботи, незалежно від характеру трудової діяльності, через кожну годину тривалістю 15 хвилин.

З метою зменшення негативного впливу монотонності роботи є доцільним застосовувати чергування операцій сприйняття, редагування тексту і введення даних (зміна змісту роботи).

Для зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатору, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втомі доцільні деякі перерви використовувати для виконання комплексу фізичних вправ.

В окремих випадках - при хронічних скаргах працюючих з ВДТ ЕОМ і ПЕОМ на зорове стомлення, незважаючи на дотримання санітарно-гігієнічних вимог до режимів праці і відпочинку, а також застосування засобів локального захисту очей, допускається індивідуальний підхід до обмеження часу робіт з ВДТ, зміни характеру праці, чергування з іншими видами діяльності, не пов'язаними з ВДТ.

Активний відпочинок має полягати у виконанні комплексу гімнастичних вправ, спрямованих на зняття нервового напруження, м'язове розслаблення, відновлення функцій фізіологічних систем, що порушуються протягом трудового процесу, зняття втоми очей, поліпшення мозкового кровообігу і працездатності.

За умови високого рівня напруженості робіт з ВДТ показане психологічне розвантаження у спеціально обладнаних приміщеннях (в кімнатах психологічного розвантаження) під час регламентованих перерв або в кінці робочого дня.

ж) Освітлення виробничих приміщень відіграє найважливішу роль у забезпеченні збереження працездатності та здоров'я працівників, які працюють в офісних приміщеннях. Згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачено природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснюється через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлюються жалюзі або штори. Штучне освітлення в приміщенні, здійснюється системою загального рівномірного освітлення. Норма освітленості на робочій поверхні становить 200-300 лк. В якості джерел штучного освітлення в приміщенні використовуються люмінесцентні лампи типу ЛБ, ЛД.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Офісне приміщення згідно НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» відноситься до категорії «Д», а клас можливої пожежі, згідно ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва», визначається, як «А,Е».

Для забезпечення пожежної безпеки передбачено виконання організаційних та технічних заходів. До організаційних належать інструктажі з пожежної безпеки згідно НАПБ А,01.00-2004 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Технічні заходи базуються на виборі типу первинних засобів пожежогасіння та визначення їх необхідної кількості, згідно ГОСТ 12.1.004-91 "Пожежна безпека. Загальні вимоги".

В якості первинних засобів пожежогасіння використовуються вуглекислотні вогнегасники, що дає змогу зберегти паперові носії інформації та ПК.

Приміщення обладнують автоматичними установками пожежосповіщення та пожежогасіння, які спрацьовують автоматично при перевищенні порогових значень температури або наявності продуктів горіння у приміщенні. Для адміністративних, побутових і громадських приміщень та споруд, залежно від їх призначення, рекомендуються димові, теплові або світлові пожежні сповіщувачі.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, підготовка персоналу на підприємствах незалежно від форм власності до дій в надзвичайних ситуаціях здійснюється за спеціально розробленою схемою заходів захисту населення і територій [2].

Для підприємств система заходів захисту від надзвичайних ситуацій включає:

- планування і здійснення необхідних заходів для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання;
- розробки планів локалізації та ліквідації аварій з подальшим погодженням з Державною службою України з надзвичайних ситуацій;
- підтримання в готовності до застосування сил і засобів щодо попередження виникнення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Виходячи з ст. 130 «Кодексу цивільного захисту України» яка передбачає, що на підприємствах з великою чисельністю персоналу, рішенням відповідного територіального органу «Держслужби України з надзвичайних ситуацій», розробляються і затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій на підприємстві.

Крім інструкції, на підприємстві розробляється «План евакуації при пожежі або загрозі вибуху».

Деякі конкретні заходи, які не відображенні в нормативних документах підприємства, потребують внесення до посадових інструкцій працівників.

Згідно інструкції цивільного захисту відповідно до ст. 130 Кодексу цивільного захисту України:

На підприємстві необхідно розробляти і доводити до всіх працівників, порядок цілодобового оповіщення керівництва і працівників у разі загрози або виникнення надзвичайної ситуації.

- Оповіщення адміністрації, робітників та службовців підприємства щодо надзвичайних ситуацій проводиться за заздалегідь розробленою схемою.

- Адміністрація у неробочий час оповіщається телефоном. Залежно від обстановки оповіщається й решта персоналу.

- У робочий час персонал підприємств оповіщається про надзвичайну ситуацію.

- При отриманні інформації про надзвичайну подію вмикають сирени, виробничі гудки, що буде означати подання попереджувального сигналу «Увага всім», після чого негайно приводяться у готовність радіо- та телеприймачі для прийняття повідомлення.

Всі працівники підприємства повинні бути навчені діям, чітко знати свої обов'язки і неухильно їх виконувати. Це також стосується адміністрації підприємства, яка в екстремальній обстановці не може приймати помилкові рішення або віддавати необґрунтовані розпорядження.

На випадок виникнення надзвичайної ситуації, пов'язаної із загрозою або початком забруднення повітря хімічно небезпечною чи радіоактивною речовиною всі працівники підприємства підлягають укриттю в захисній споруді цивільного захисту.

Якщо виникла необхідність використовувати засоби індивідуального захисту:

- Засоби індивідуального захисту видаються після отримання відповідного розпорядження або за рішенням керівника підприємства.

- Працівники, які отримали такі засоби, повинні перевірити їх стан, провести підбір та мати постійно при собі або на робочому місці.

При проведенні термінової евакуації персоналу та відвідувачів з небезпечних зон залучається весь наявний службовий, а також особистий транспорт працівників підприємства, які повинні надавати його в розпорядження адміністрації.

Необхідність додержання протиепідемічних заходів при загрозі розповсюдження небезпечних інфекційних захворювань:

- Якщо на території підприємства або поблизу нього виникла небезпека розповсюдження особливо небезпечних інфекційних захворювань, усі працівники повинні суворо виконувати вимоги санітарно-епідеміологічної служби щодо проведення термінової профілактики та імунізації, ізоляції та лікування виявлених хворих, дотримуватися режиму із запобігання розповсюдженню інфекції.

- При необхідності працівники, які прибули на роботу, повинні проходити санітарну обробку (вказується місце її проведення), дезінфекцію або міняти одяг, а водії транспортних засобів — здійснювати спеціальну обробку автотранспорту (вказується місце її проведення), а також виконувати інші вимоги та заходи, які перешкоджають розповсюдженню особливо небезпечних інфекційних захворювань.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки. Криза є об'єктивною передумовою розвитку будь-якої мікро- та макроекономічної системи. Закономірності виникнення та протікання криз відображають як власні ритми розвитку кожного господарства, так і загальні ритми розвитку середовища. Спроможність адекватно реагувати на зміни у просторі і у часі характеризує ступінь зрілості підприємства. Особлива небезпека кризи як явища в процесі розвитку підприємства полягає в тому, що криза може абсолютно несподівано виявитися і під час гармонійного розвитку організації і носити характер непереборної катастрофи. Але, навіть, якщо криза виникає відповідно до припущень і розрахунків, її наслідки можуть бути непередбачувані.

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

Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій. Залежно від причин виникнення, дослідник виділяють три основні види кризових ситуацій: кризи, що пов'язані з невідповідністю стратегії фірми умовам зовнішнього оточення; кризи, що пов'язані з невідповідністю реальних цілей фірми обраній стратегії; кризи, що пов'язані з невідповідністю існуючої організації обраній стратегії. Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству

слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. У свою чергу методи антикризового управління поділяються на дві групи тактичні та стратегічні. При чому вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних – від причин кризи.

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. 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. Визначено, що 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.

Удосконалено сутність понять «антикризове управління» та «реструктуризація», які трактуються таким чином: 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.

У результаті аналізу традиційних підходів до визначення функцій антикризового управління запропоновано послідовність здійснення відповідних функцій на машинобудівному 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.

Зроблено наголос, що використання сучасних моделей прогнозування банкрутства, особливо закордонних, дає доволі неоднозначне уявлення про стан підприємств України, оскільки вони не повною мірою враховують особливості економічної ситуації в нашій державі, галузевої приналежності та форми власності підприємства. А тому, з метою виявлення більш детальних та реальних причин погіршення стану машинобудівних підприємств, доцільно використовувати певні групи показників дослідження їх фінансового стану, серед них – показники ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Для більшості машинобудівних підприємств характерною є недостатня оцінка ролі превентивного антикризового управління. У зв'язку з цим доведено доцільність застосування саме такого попереджувального управління на цих підприємствах. Для підвищення їх стійкості запропоновано 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.

Важливою вимогою стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах є вміння адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Аргументовано доцільність використання реструктуризації на підприємствах машинобудівної галузі, як інструменту, який спрямовано на нарощування відриву від найближчих конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг. Запропоновано методичний підхід до проведення реструктуризації машинобудівного підприємства, яка спирається на результати аналізу показників його життєздатності за шістьма функціональними складовими, а саме маркетинговою, виробничою, матеріальною, техніко-технологічною, кадровою та фінансово-інвестиційною, що забезпечить прискорення процесу реагування підприємства на негативні напрямки діяльності.

Запропоновані етапи формування та реалізація антикризової стратегії управління поєднують стратегічні та тактичні аспекти антикризового планування та сприяють вирішенню проблеми забезпечення конкурентоспроможного та стабільного стану машинобудівного підприємства.

Ефективність реалізації стратегії антикризового управління на ПАТ «Мотор січ» можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми за такими напрямками як фінансове управління, маркетингова політика (рекомендовано створення відділу маркетингу), інвестиційна політика і управління інвестиціями, організаційне управління і операційний менеджмент, управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. КОДЕКС УКРАЇНИ З ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА Документ 2597-VIII, чинний, поточна редакція — Редакція від 23.04.2021, підстава - 1381-IX, 1382-IX // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1220_59392106.pdf
4. Глебова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»/А.О.Глебова, В.М.Маховка. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, НУПП, 2019. -90с.
http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9180/1/%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d1%82%20%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d0%b9_2020.pdf
5. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/25117/3/Borzenko_Antykryzove_upravlinnia_2016.PDF
6. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.] . – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с. <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A4%D0%9C-30.pdf>
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К., 1999. – Т. 2. –512 с.

8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс для вузов / И.А. Бланк. – К.: Ника-центр, 2002. – 528 с.
9. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2005. – 234 с.
10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К., 2016. – 504 с.
11. Гаврилко Т. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи / Т. О. Гаврилко. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2020_26/Labunskiy.pdf
12. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18066/Antykryzove_upravlinnia_na_pidpryemstvi_finansovo-orhanizatsiini_aspekty%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Градов А.П. Стратегія й тактика антикризового управління підприємством / А.П. Градов, А.В. Федотов та ін.; за заг. ред. А.П. Градова. – К. : Навчальна література, 2019. – 510 с.
14. Грейнер Л. Еволюція та революція в процесі зростання організації / Л. Грейнер // Вісник ЛНАУ. – 2019. – № 4. – С. 76-92.
15. Грязнова А.Г. Антикризовий менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова та ін.; за ред. А.Г. Грязновой. – К. : Лібра, 2018. – 368 с.
16. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
17. Державний комітет статистики - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Дондуков А.Н. Антикризове управління та реструктуризація / А.Н. Дондуков, Г.Б. Юн, Т.Ф. Рябова– К.: Навчальна література, 2020. – 464 с.
19. Єлець О. П. Антикризова складова управління машинобудівним підприємством: Автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. екон. наук

- 27.05.2009 / О. П. Єлець - [Электронный ресурс] - Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/354274.html>
20. Єлець О. П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 3, № 6. – С. 316 – 319
 21. Женере Ж. Введение в экономику / Ж. Женере. – М.: Анор, 2005. – 192 с.
 22. Забродский В.А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2012. – 82 с.
 23. Зуб А.Т. Антикризове управління: Навч.посіб. / А.Т. Зуб. – К.: Либідь, 2019. –319 с.
 24. Іванов Г.П. Антикризове управління: від банкрутства до фінансового оздоровлення. – К. : Навчальна література, 2016. – 320 с.
 25. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч.посіб / С.М. Іванюта. – К.: Лібра, 2017. – 189 с.
 26. Карпунь І.Н. Структурні фінансові механізми антикризових заходів суб'єкта господарювання / І.Н. Карпунь //Науковий Вісник НЛТУ України. – 2019. - №19. – С.171
 27. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. Кейнс. – М.: ИНФРА-М, 1993. – 371 с.
 28. Кендюхов О.В. Управління підприємством в умовах економічної трансформації / О.В. Кендюхов // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування / Донецький держ. комерційний ін-т / І.В. Сорока (ред.). Вип. 9. Т.2. — Донецьк : Лебідь, 2013. — С. 134
 29. Кован С.Є. Теорія антикризового управління підприємством: навч.посіб. / С.Є. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховська; за ред. М.А. Федотової. – Л.: КІНА, 2019. – 160 с.

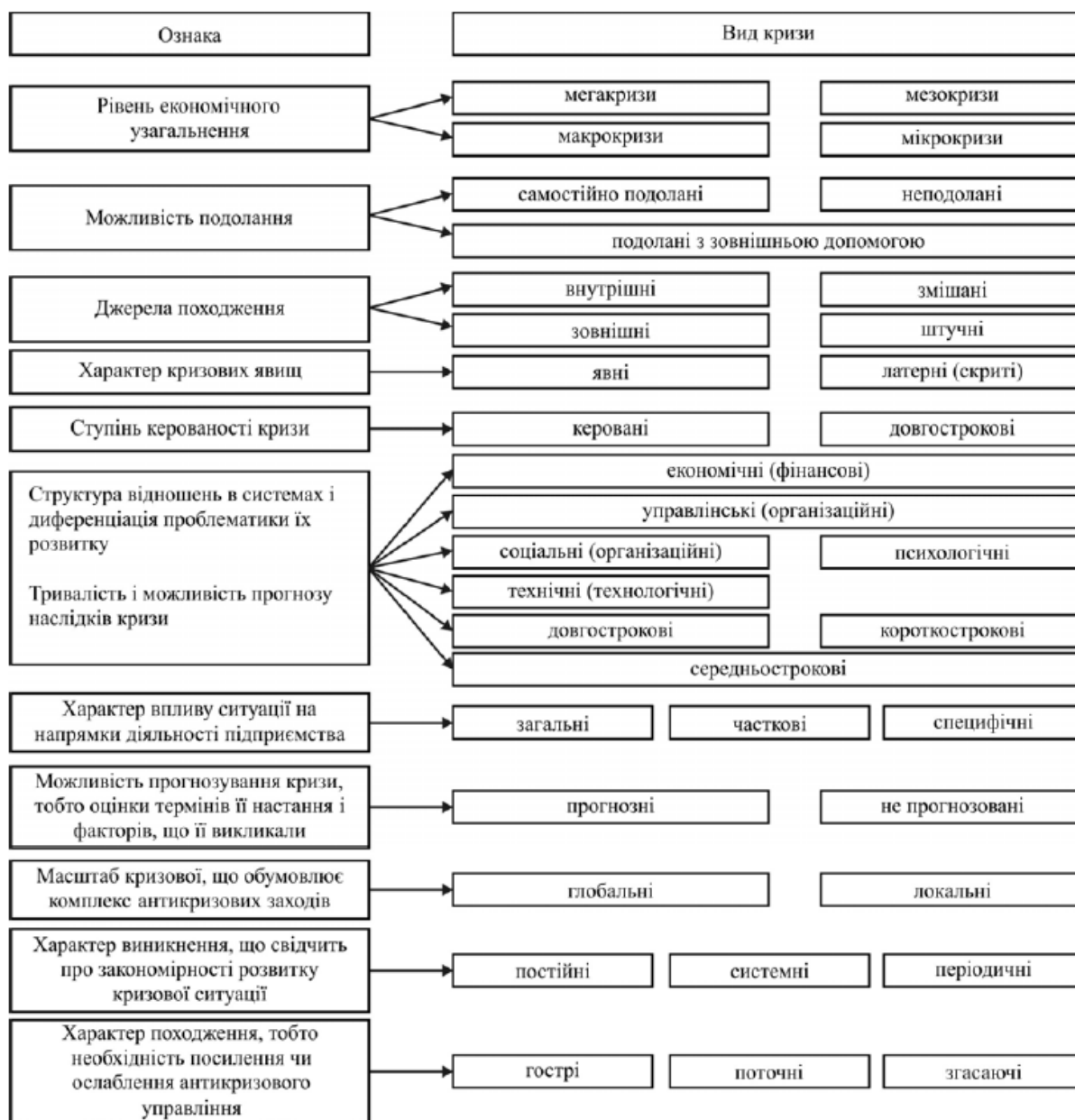
30. Колесник А.П. Математичні моделі для фінансових організацій / А.П. Колесник. – К.: КНЕУ, 2016. - 132 с.
31. Колісник М. К. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Відлий. – К.: Кондор, 2017. – 272 с.
32. Король В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.06.02 / В.С. Король . – Л., 2017. – 20с.
33. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 432 с.
34. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. — 2-е изд.: Пер.с англ / Т. Коупленд, Дж. Муррин. — М.:ЗАО „Олимп-Бизнес,, 2011. — 576 с. - с. 19
35. Леонов Д. В. Фінансова криза та український бізнес/ Д. В. Леонов // Цінні папери України. - 2018. - № 42. - С. 17-20.
36. Лігоненко Л. О. Методологія діагностики загрози банкрутства підприємства та напрями її удосконалення / Л. О. Лігоненко // Фінанси Укораїни. - 2020 - №8. -С. 136-138
37. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. Київ нац. торг.-екон. ун-т. – К.:2019. – 377с.
38. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2020. – 580 с.
39. Маренков Н.Л. Кризисное состояние предприятия. Как преодолеть и не допустить его/Н.Л.Маренков // Содействие. –2020. – №3-4. – С. 28-35.
40. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт,Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2011. – 702 с.
41. Минаев Э.С. Антикризисное управление / под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.

42. Нізалов Д.В. Антикризове управління вибір методів/ Д.В. Нізалов [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/naukpraci/economy/2021/9-1-12.pdf>
43. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 333 с.
44. Пархоменко В.Д. Україна в сучасних інтеграційних процесах. Україна – СОТ / В.Д. Пархоменко, Г.О. Бодяковська, А.П. Гончаренко. – К.: Кондор, 2016. – 224 с.
45. Пахомова Т.М. Стратегічний розвиток підприємства та його обліково-аналітичне забезпечення / Т.М. Пахомова // Збірник наукових праць Луганського державного аграрного університету. - Вип.№14. – Луганськ, 2016. –С. 397-399
46. Погорелов Ю.С. Методы превентивного выявления и преодоления кризисов в процессе развития предприятия / Ю.С. Погорелов, Д.Ч. Аматыева // Экономика. Менеджмент. Предпринимательство: Сборник научных трудов. – 2020. – №20. – С. 1-9.
47. Подольська А.О. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник / А.О. Подольська, О.В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 488 с.
48. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко – Харків: Основа, 2018. – 620 с.
49. Попов Р.А. Антикризисное управление / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2017. – 429 с.
50. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Научное издание. Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2011 – 452с.
51. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. 2-е изд, испр / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 477 с.
52. Рудик О. Кадрові аспекти антикризового менеджменту / О. Рудик // Вісник Львівського університету . – 2018. – № 39. – С.481-485

53. Саман С.І. Антикризове управління підприємствами / С.І. Саман. – К.: ДіоН, 2020. – 149 с.
54. Сидяга Б.В. Криза агропромислових підприємств в Україні / Б.В. Сидяга // Галицький економічний вісник.- 2015.-№3.-С.136-140
55. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2020. – 504 с.
56. Скворцов Н.Н. Как избежать банкротства предприятия? От выживания к процветанию / Н.Н. Скворцов. – К.: Будівельник, 2019. - 144 с.
57. Столярчук М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу / М. Столярчук // Вісник Львівського університету . – 2018. – № 40. – С.230-232
58. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства / Н.В. Тарасенко. – Львів: ЛБ і НБУ, 2020. – 485 с.
59. Трисвятський Л.А. Антикризовий менеджмент // Персонал. – 2020. – № 6. – С. 19-25.
60. Утілін Є.А. Антикризове управління: підручник / Є.А. Утілін. – К.: Лібра, 2020. – 399 с.
61. Чернявський А.Д. Антикризове управління: теорія та практика за умов кризи / А.Д. Чернявський. – К.: Навчальна література, 2020. – 544 с.
62. Чернявський А.Д. Антикризове управління: Навч.посіб. / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2019. – 208 с.
63. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємництво. – 2019. – №1. – С. 228-232
64. Щербань І.О. Теоретичні основи механізму антикризового управління діяльністю посередницьких підприємств //Актуальні проблеми економіки №4 (70), 2017. – С.60

ДОДАТОК А

Основні ознаки групування кризових ситуацій



ДОДАТОК Б

Послідовність здійснення функцій антикризового управління підприємством



ДОДАТОК В

Модель антикризового стратегічного управління підприємством

